



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

심리학석사 학위논문

온라인에서 나타나는 조직
구성원들의 이슈 판매와 구매 행동

2017년 2월

서울대학교 대학원
심리학과 조직심리학 전공
유 남 규

국문초록

본 연구에서는 지금까지 간과되어온 온라인 커뮤니티에서 조직 구성원들이 보이는 이슈 판매와 구매행위에 대해 살펴보았다. 이를 위해 국내 금융업, 해운업, 건설업계 각 한 개씩의 기업 조직의 온라인 커뮤니티 글을 수집해 분석하였다. 온라인 커뮤니티에서 조직구성원이 올린 문제제기를 이슈판매로 간주하였고, 제시한 이슈에 대한 타 조직구성원들의 조회 수, 좋아요 아이콘과 댓글을 이슈 구매로 간주하였다.

주요 연구결과로는, 첫째, 온라인에서 판매된 이슈의 내용을 분석해본 결과, 5개의 대범주와 16개의 하위범주가 규명되었고, 인사와 관련된 하위범주는 이슈판매에 있어서는 가장 많이 판매되는 경향성을 보인 반면, 이슈구매행위에 있어서는 조회 수에서만 가장 높았다. 둘째, 예상과는 달리, 이슈에 대한 해결책을 제시하는 판매 전략을 사용할수록 더 많이 구매되는 것으로 나타났다. 셋째, 여러 개의 이슈를 묶어서 판매할수록 간명한 공감적 구매를 증가시키는 것으로 나타났다. 다섯째, 판매되는 이슈가 조직 내 다른 조직구성원들과 높은 관련성을 가질수록 더 많이 구매되는 경향을 보였다.

이러한 연구 결과는 오프라인과 비교해서 온라인 커뮤니티에서 나타나는 이슈 판매의 몇 가지 중요한 특성을 시사한다. 첫째, 오프라인에서는 좀처럼 판매되지 않는 인사와 관련된 주제가 온라인에서는 가장 활발히 판매되는 품종이라는 점이다. 이는 익명성이 보장되는 온라인상에서의 조직이슈 판매를 통해 조직의 핵심영역인 인사와 관련된 현안들을 파악할 수 있다는 현장적 실용성을 시사해주고 있다. 둘째, 온라인에서는 논의거리의 제공여부가 이슈구매의 증감을 결정하는 중요요인이라는 점이다. 해결책 제시가 구

매행위를 증가시킨 반면에 객관적 사실 제시는 감소시키는 효과를 가져왔다는 사실이 이를 입증해준다고 볼 수 있다. 셋째, 다양한 이슈의 묶음판매는 공감적 정서표현은 활성화할 수 있으나 인지적 활성화를 만들어내지는 않을 수 있다는 점이다. 따라서 이슈에 대한 활발한 논의 발현을 목적으로 하는 이슈판매일 경우에는 단일이슈전략이 더 효과적일 수 있음을 시사해준다. 마지막으로 이슈판매와 구매에 있어서 온라인과 오프라인 간의 차이점과 유사점과 시사점에 대해 논의했다.

주요어 : 이슈 판매, 판매 전략, 온라인 이슈 판매, 전이, 이슈 구매 행동

학 번 : 2015-20212

목 차

| | |
|-----------------------------|----|
| 제 1 장 서론 | 1 |
| 제 1 절 연구 배경 | 1 |
| 제 2 절 기존 연구 개관 | 3 |
| 제 3 절 온라인 이슈 셀링 | 6 |
| 제 2 장 연구 목적 및 가설 | 10 |
| 제 1 절 이슈의 내용과 주제 | 10 |
| 제 2 절 이슈 판매 전략과 구매 행동 | 11 |
| 제 3 장 연구 | 15 |
| 제 1 절 연구 대상 및 절차 | 15 |
| 제 2 절 측정 방법 | 16 |
| 제 3 절 연구 결과 및 논의 | 27 |
| 3.1 이슈 여부에 대한 판별 | 27 |
| 3.2 이슈 주제 분석 | 27 |
| 3.3 이슈의 주제와 구매 행동 차이 | 30 |
| 3.4 판매 전략 | 32 |
| 제 4 장 종합 논의 | 40 |
| 제 1 절 연구 결과 요약 및 논의 | 40 |
| 제 2 절 연구 함의 | 42 |
| 제 3 절 한계점 | 44 |

| | |
|----------------|----|
| 참고문헌 | 45 |
| Abstract | 50 |

표 목 차

| | |
|--|----|
| 표 1. 이슈 주제 내용분석 | 17 |
| 표 2. 표본의 구매 행동 평균 요약 | 24 |
| 표 3. 이슈 주제 내용분석 하위범주 기준 결과 | 28 |
| 표 4. C 조직 법정관리 이전과 이후의 이슈 주제 차이 | 29 |
| 표 5. 인사 관련 이슈와 타 주제 이슈 구매 행동 차이 요약 | 31 |
| 표 6. 해결책 제시 여부와 구매 차이 요약 | 32 |
| 표 7. 객관적 증거 제시 여부와 구매 차이 요약 | 34 |
| 표 8. 묶음판매 전략과 구매 차이 요약 | 36 |
| 표 9. 이슈의 관련성과 구매 차이 요약 | 37 |
| 표 10. 한 가지 판매 전략을 사용할 때와 두 가지 이상 사용할 때 구매 행동 차이 요약 | 40 |

그 립 목 차

| | |
|------------------------------|----|
| 그림 1. 관련성과 조회 수 평균 차이 | 38 |
| 그림 2. 관련성과 댓글 수 평균 차이 | 39 |
| 그림 3. 관련성과 좋아요 수 평균 차이 | 39 |

제 1장 서론

제 1절 연구 배경

타인과의 소통은 우리의 삶에 지대한 영향을 준다. 사람들은 다른 사람과 소통을 통해 생각이 변하기도 하고, 반대로 다른 사람의 생각을 변화시키기도 한다(Mohammadi, Park, Sagae, Vinciarelli, & Morency, 2013). 사람들은 특정한 사물이나 인물에 대한 자신의 생각을 소통을 통해서 다른 사람에게 설득시킨다. 이러한 소통 과정을 설득적 소통(persuasive communication)이라고 하며, 다른 사람들의 반응을 변화시키거나 강화하고 형성한다(Fogg, 1998). 설득적 소통은 특정한 사물이나 인물에 대한 다른 사람들의 행동과 감정, 또는 신념을 변화시키기 때문에 특정한 사물이나 인물에 대한 태도의 변화에 중요한 역할을 한다(Reardon, 1991; Zimbardo & Leippe, 1991).

최근에는 트위터(Twitter)나 페이스북(Facebook)과 같은 소셜 네트워크 서비스(Social Network Service)들이 우리 삶에 파고들어, 이제는 일상생활에서 뗄 수 없는 요소로 자리 잡았다. 소셜 네트워크 서비스와 온라인 커뮤니티의 발전은 사람들이 서로 소통할 수 있는 새로운 장소를 제공하였다. 사람들은 오프라인에서 다른 사람들을 설득할 때처럼 온라인 커뮤니티에서도 다양한 방법을 사용하여 설득한다. 예를 들어, 온라인에서도 정서적으로 호소하는 것이 다른 사람을 설득시키는데 도움이 되는 것으로 확인되었다(Mohammadi et al., 2013). 온라인에서 자신의 의견을 피력할 때 긍정적인 감정 표현을 사용하면, 자신의 생각을 다른 사람에게 효과적으로 설득할 수 있는 것으로 나타났다. 또한, 자신감 있고, 열정적으로 표현하는 것이 다른 사람을 설득하는데 보다 효과적이었다. 이러한 효과는 특히, 온라인에서 글로 표현할 때보다 동영상이나 오디오를 통해서 표현할 때 더욱 효과적이었다. 또한 설득 과정에서 남성과 여성의 차이가 나타나기도 하였다(Guadagno, & Cialdini, 2002). 여성들은 온라인에서 다른 사람을 설득할 때 서로간의 유대감을 형성하는 것이 중요한

요소였던 반면에 남성들은 타인의 주장 자체의 질에 대한 판단을 더욱 중요시 여기는 것으로 나타났다. 설득의 방법과 효과성은 문화에 따라 서로 다르게 나타난다(Fogg, & Iizawa, 2008). Fogg와 Iizawa(2008)은 미국과 일본에서 유행하는 사회적 네트워크 서비스가 서로 차이점을 가지고 있다고 주장하였다. 예를 들어, 미국에서 유행하는 페이스북은 보다 적극적이고 직관적인 반면, 일본에서 유행하는 믹시(Mixi)에서는 상대적으로 간접적인 설득 방법이 주를 이루고 있는 것으로 나타났다.

마찬가지로 조직에서도 구성원들은 소통을 통해서 다른 구성원들에게 자신의 의견을 피력하여 공감을 얻어내고자 노력한다. 특히, 매일 다양한 현안들이 발생하는 조직에서는 이러한 설득 과정은 매우 중요하다. 하지만 조직의 현안들, 즉 조직의 이슈들이 모두 해결되지는 못한다(Ansoff, 1980). 왜냐하면 조직의 능력은 제한적이고, 시간과 재화는 한정적이기 때문에 모든 이슈에 대해 관심을 가지고 해결해 줄 수 있는 여력이 없기 때문이다(Dutton, 1986). 그 결과, 구성원들은 자신이 중요하게 생각하는 이슈가 있을 때, 조직에서 중요한 이슈로 부각될 수 있도록 다른 구성원들의 관심을 유도한다. 다른 구성원들의 관심이 끌기 시작하면, 조직에서 자신이 포착한 이슈의 중요성이 보다 부각될 수 있기 때문이다. 구성원들이 자신의 이슈에 대해 다른 구성원의 관심을 유도하는 행동들을 ‘이슈 셀링(issue selling)’이라고 한다(Dutton & Ashford, 1993). Dutton과 Ashford는 구성원들이 다른 구성원의 관심을 유도하기 위해 자신의 이슈를 포장하고 적절한 표현을 사용하는 일련의 행동들이, 마치 물건을 판매할 때 나타나는 행동들과 유사하기 때문에 이슈를 ‘판매(selling)’한다고 표현하였다. 같은 맥락에서, Dutton, Ashford, O'Neill과 Lawrence(2001)는 조직을 다양한 이슈가 판매되는 시장(market)이라고 묘사하며, 구성원들은 조직에서 다양한 방법으로 자신의 이슈를 ‘판매’하고, 동시에 다른 구성원들의 이슈를 ‘구매’하는 행위를 보인다고 보았다.

일반사회와 마찬가지로 조직에서도 이슈의 시장이 오프라인에서 온라인으로 확장되기 시작하였다. 특히, 오프라인에서는 다른 구성원들에게 자신의 이슈를 판매하기 어려웠던 지위가 낮은 구성원들이 온라인에서는

활발히 자신의 이슈를 판매하는 경향을 보이고 있다. 온라인 커뮤니티는 익명성이 보장되고 활용이 용이하기에 지위고하를 막론하고 모든 구성원들이 가장 쉽게 자신의 이슈를 판매할 수 있는 곳이다. 그러므로 온라인 커뮤니티에서 나타나는 이슈 판매와 구매 과정을 분석하면 조직구성원들, 특히 하위직위의 구성원들이 경험하거나 인식하고 있는 이슈들을 파악할 수 있고, 더 나아가서는 이들의 이슈에 대한 공감대가 어느 정도 형성되는지 파악해볼 수 있다. 드물지만 조직담당자나 책임자들의 인식공유를 통해 해결책이 제시되거나 실제로 해결될 수도 있다. 최소한 온라인 이슈마켓에서 벌어진 이슈판매 및 구매행위를 통해 간접적으로나마 자신들의 애로사항과 불만을 해소할 수도 있다.

본 연구는 첫째, 조직구성원들이 온라인상에서 보이는 이슈 판매 및 구매 행위의 내용 및 전략을 파악해보고, 둘째, 오프라인과의 차이점과 유사점은 무엇인지 비교분석해보고, 셋째, 향후 조직 내 이슈 판매 및 구매에 대한 연구의 단초를 제공함을 목적으로 수행하였다.

제 2절 기존 연구 개관

Dutton과 Ashford(1993)는 ‘이슈 셀링’이라는 개념을 처음 제안하며 판매가 결정되는 초기 단계에서부터 판매의 성공여부가 결정되는 마지막 단계까지를 이슈 판매의 과정으로 설명하였다. 그리고 기존의 조직 이론과 연구들을 바탕으로 이슈 판매 과정의 각 단계를 설명하였다.

이슈 판매 과정의 가장 첫 단계는 판매가 시작되는 단계(initiation)이다. 시장에서 상인들은 물건을 팔 때, 물건이 잘 팔릴지 고민하고 판매에 적절한 물품인지 고려하여 판매 여부를 결정한다. 이슈에 대한 판매도 마찬가지로, 구성원들은 가장 먼저 이슈를 팔아도 되는지 고민한다. 그러므로 판매의 초기 단계에서는 판매자들의 특성과 구매자들의 특성에 대한 인식이 판매 결정에 영향을 끼친다(Dutton & Ashford, 1993). 조직에서 판매자들의 구조적 위치(예. 직위, 소속, 부서, 담당 업무)도 판매 결정에 중요한 영향을 끼친다. 예컨대, 인사부서의 구성원들은 인사와 관련

된 이슈에 대해서 더 자세히 파악하고 있고, 관련이 있기 때문에 마케팅 부서의 구성원들보다 인사와 관련된 이슈를 중요하게 여기고 판매하거나 구매할 것이다.

물건을 팔기 위해서는 구매자들이 관심을 가질만한 이름이 붙여져야 하고 적절하게 포장되어야 한다. 또한 효과적인 판매를 위해 다른 제품과 함께 팔기도 하며, 구매층에 대한 정확한 분석도 필요하다. 이슈의 판매도 유사한 특성을 가진다. 구성원들은 성공적으로 자신의 이슈를 판매하기 위해 이슈를 적절히 포장(packaging)한다. 보통 기업 조직에서는 성과와 관련된 이슈가 중요하게 여겨지기 때문에 구성원들은 자신의 이슈와 조직의 성과와의 관련성을 최대한 부각시켜 포장한다. 또한 구매자들의 관심을 더욱 효과적으로 끌 수 있는 방법을 모색하고 구매자들의 특성을 고려한다. 이와 더불어, 이슈가 중요하다는 것을 뒷받침할 수 있는 사실들과 함께 판매될 때, 판매가 보다 성공적일 수 있고, 간단명료하게 이슈가 제시되는 포장방법이 효과적일 수도 있다. 이슈가 너무 복잡하게 포장되면 구매자들이 흥미를 잃을 수 있기 때문이다. 또한 조직에서 중요한 다른 이슈와 관련지어 판매하는 방법도 있다. 다른 구성원들과 함께 이슈를 판매하는 것도 구매자들의 관심을 끌 수 있는 좋은 판매 전략이며, 많은 구성원들이 볼 수 있는 장소에서 이슈를 판매하는 것 또한 다른 구성원들의 관심을 끌 수 있는 좋은 방법이다(Dutton & Ashford, 1993).

최근까지 이슈의 판매와 구매에 대한 연구는 대부분 앞에서 언급한 Dutton과 Ashford의 이슈 셀링의 초기 연구를 바탕으로 연구가 수행되었다. 기존의 이슈 셀링 연구는 크게 세 가지 주제로 나누어 볼 수 있다. 첫째는 이슈를 판매하는 판매자들의 특성에 대한 연구이다. 둘째로는 구성원들이 사용하는 판매 전략에 대한 연구이다. 마지막으로 구성원들의 이슈 판매 결정에 영향을 끼치는 요인들에 대한 연구이다.

많은 연구자들은 특정한 집단의 이슈 판매 방법에 대해서 관심을 가졌다. 예컨대, Henderson, Stackman, 그리고 Koh(2013)는 프로젝트를 담당하는 여성 관리자들이 이슈를 판매할 때 나타나는 행동들을 연구하였

다. 여성 관리자들은 주로 서면으로 자신의 이슈를 판매하는 것을 선호하였다. 최근에는 기업 조직의 세계화 흐름을 반영하여 다국적 기업의 구성원들의 이슈 판매에 관심을 가지기 시작하였다. Gammelgaard(2009)는 해외 지사의 지사장들이 본사에 이슈를 판매할 때 지사장들의 국적이 이슈 셀링에 주요한 영향을 끼친다고 보고하였다. 본사에 이슈를 판매할 때는 본사 사람들과 같은 국적을 가지는 지사장들이 본사와 다른 국적을 가지는 지사장들에 비해 유리하다. 본사와 같은 국적을 가지는 지점장들은 본사와 지점간의 문화적 차이를 상대적으로 더 잘 이해시킬 수 있고, 본사의 제도와 형식적 절차를 보다 잘 준수하며 이슈를 판매할 수 있기 때문이다. 또한 본사 조직의 목표에 보다 적합한 이슈를 판매하기 때문에 다른 국적의 지점장들에 비해 유리하다. 비슷한 맥락에서, Dörrenbächer와 Gammelgaard(2016)는 해외 지점의 중간 관리자들이 사용하는 정치적인 판매 전략들을 살펴보았다. 또한 Ling, Baldrige 그리고 Craig(2012)는 가족기업에서 후계 세대들이 자신의 부모, 즉 조직의 소유자에게 판매할 때 나타나는 판매 행동에 대해 연구하였다. 후계 세대들은 가족이 화목하지 않고, 전통적인 가계의 구조를 가지고 있을 때 자신의 부모에게 이슈를 쉽사리 판매하지 못하였다.

선행 연구들의 두 번째 관심 주제는 구성원들의 이슈 판매 전략이었다. Sonenshein(2006)은 구성원들이 비공식적으로 판매할 때보다 공식적인 자리에서 판매할 때 조직의 성과와 관련된 언어를 더 자주 사용하여 포장한다는 것을 확인하였다. Alt와 Craig(2016)은 사회적 이슈를 판매할 때, 이슈에 대한 해결방법을 제시하는 것이 판매에 긍정적인 영향을 끼친다는 것을 보고하였다. 또한, 구성원들은 인터뷰에서 조직의 성과와 관련지어 판매하는 것을 선호한다고 보고하였고, 자신의 상사나 동료와 같이 판매하는 것이 혼자 판매하는 것보다 효과적이었다(Dutton, et al., 2001). 이와 더불어, 판매자들은 구매자들의 감정에 호소하며 이슈를 판매하는 전략보다는 사실에 입각한 논리를 펼치는 것을 선호하였다. 반면에, 자신의 부하 직원과 함께 판매하는 전략을 그다지 선호하지 않았으며, 조직의 외부인과 같이 이슈를 판매하는 것도 선호하지 않았다. 또한

조직의 외부인과 같이 판매했을 경우와 고객과 관련된 이슈를 판매하는 경우에는 다른 판매 전략들을 사용했을 때보다 더 자주 실패를 경험했다. 구성원이 가지고 있는 조직에 대한 경험 또한 판매에 영향을 끼칠 수 있는데, 이는 구성원의 경험이 판매를 효과적으로 준비하는데 큰 도움이 될 수 있기 때문이다(Bishop, Webber, & O'Neill, 2011).

마지막으로는 구성원이 이슈 판매 여부를 결정할 때 영향을 끼치는 요인들에 대한 연구이다. 중간관리자들은 자신이 생각하는 조직의 이슈를 항상 판매하는 것이 아니라, 조직의 맥락적인 정보를 해석하여 판매의 적절성을 결정한다(Dutton, Ashford, Wierba, O'Neil, & Hayes, 1997). 판매자들은 구매자들이(해당 연구에서는 경영진들) 다른 구성원의 목소리에 귀를 기울이며, 지지적인 조직 문화를 가지고 있을 때 이슈를 판매하기에 좋은 환경으로 인지하고 있었다. 반면에, 이슈 판매의 부정적인 결과가 예상되거나 조직이 불안정하고 좋지 않은 상황에 직면했을 때에는 판매하기 힘든 환경으로 인지하여, 민감한 이슈를 판매하는 것을 꺼렸다. 마찬가지로, Dutton, Ashford, O'Neill, 그리고 Lawrence(2001)의 연구에서도 조직에서의 관계적, 규범적, 전략적 맥락에 대한 지식이 판매 여부를 결정할 때 핵심적인 역할을 할 수 있음을 발견하였다. 같은 맥락에서, 자신이 속한 조직의 구조와 가치, 신념을 이해하는 것은 판매의 성공에 중요한 영향을 끼쳤다(Dutton & Ashford, 2001; Howard-Grenville, 2007; Rouleau & Balogun, 2011). 보통, 구매자들은 판매되는 이슈가 조직의 가치와 일치할 때 이슈를 더 중요하다고 여기기 때문이다(Henderson et al., 2013). 또한, 구성원 개개인의 판매 능력에 따라 판매의 성공여부가 달라질 수 있으며, 조직의 반응은 조직이 현재 가지고 있는 자원의 여유로움 정도에 영향을 받을 수 있다(Bansal, 2003).

제 3절 온라인 이슈 셀링

지금까지 이슈 셀링에 대한 연구는 오프라인에서 구성원들이 사용하는 판매 전략과 이슈 판매가 일어나는 조직의 맥락에 대해서만 연구가 주로

이루어져왔다. 이에 비해 온라인에서 일어나는 조직의 이슈 셀링에 대한 연구는 없었다고 해도 과언이 아니다.

이른바 디지털 시대라 일컫는 현대 사회에서는 많은 사람들이 사회적 네트워크망을 이용하여 소통한다. 페이스북(facebook)과 링크드인(LikeIn)과 같은 소셜 서비스의 사용자 수는 폭발적으로 증가하였으며 다양한 사회적 변화를 야기하였다(Anderson, Fagan, Woodnutt, & Chamorro-Premuzic, 2012). 조직에서도 많은 구성원들이 온라인 커뮤니티를 통해 조직의 이슈에 대해 논하기 시작하였다. 그러므로 이슈 판매의 새로운 ‘시장’이라고 할 수 있는 온라인 커뮤니티에 대한 연구가 필요한 시점이다. 온라인 커뮤니티는 오프라인과 다른 특성을 가지고 있기 때문에 온라인 이슈 판매에 대한 연구가 필요하다.

온라인 커뮤니티에서의 이슈 셀링은 오프라인에서의 이슈 셀링과 다른 특성을 가진다. 기존의 조직 연구들과 이론을 참고하여 오프라인과 온라인 이슈 판매 과정의 차이를 정리하면, 크게 네 가지 차이점을 도출해 볼 수 있다.

첫째, 익명성이 야기하는 차이점이다. 구성원들은 오프라인에서 이슈를 판매할 때 자신의 평판에 대한 걱정(impression management concern; Dutton & Ashford, 1993)을 가지고 있다. 구성원들은 오프라인에서 이슈를 판매하게 되면 나타날 수 있는 결과에 대해 예상하고 행동한다. 예를 들어, 회사일로 비롯된 자신의 가정 문제에 대한 개인적인 이슈를 판매하면 다른 구성원들이 판매자를 공과 사를 구분하지 못하는 사람으로 판단할 수도 있다. 이와 같이 이슈 판매가 평판에 부정적인 결과를 야기할 것으로 예상되면 구성원들은 판매를 지양한다. 반면에 온라인 커뮤니티는 익명성을 제공한다. 보통 온라인 커뮤니티에서 사용자들은 익명의 닉네임 또는 ID를 사용하며, 언제든지 자신의 닉네임을 바꿀 수 있다. 때문에 오프라인에서 쉽게 팔지 못했던 이슈들에 대해 보다 자유롭게 판매가 가능하다.

둘째는, 온라인 커뮤니티는 오프라인에 비해 판매의 접근성이 높다. 오프라인에서 구매자는 보통 판매자보다 상위 직책의 조직 구성원이다. 조

직의 의사 결정 과정에서 가장 많은 영향을 끼치는 상위층은 경영진이기 때문에 선행 연구에서는 주로 경영진들이 구매자로 설정되었다(Dutton & Ashford, 1993; Dutton et al., 1997; Dutton et al., 2001). 판매자는 대부분 중간 관리자들로 한정되었는데, 조직의 다른 구성원들에 비해 중간 관리자들이 경영진들과 자주 상호작용하기 때문이다. 오프라인에서는 중간 관리자들이 다른 구성원에 비해 구매자들에 대한 높은 접근성을 가지고 있다. 하지만 온라인에서는 모든 구성원이 판매자와 구매자가 될 수 있다. 온라인 커뮤니티는 회사의 구성원이라면 모두가 이용할 수 있고 제한이 없기 때문에 오히려 오프라인에서 이슈 판매에 어려움을 겪었던 구성원들이 더 활발히 자신의 이슈를 온라인에서 판매할 것이다.

셋째, 온라인 커뮤니티에서의 이슈 판매의 목적은 오프라인과 다르다. 오프라인에서 이슈 셀링의 궁극적인 목적은 변화에 있다. 앞서 언급하였듯이, 오프라인에서는 자신의 평판에 대한 걱정이 있기 때문에 구성원 개인으로써 의미 있는 이슈보다는 조직의 성과와 직접적인 관련이 있는 이슈만 판매하는 경향이 있다. 보통 조직의 성과와 관련 있는 이슈들의 궁극적인 목적은 변화에 있다. 예컨대, 경쟁 회사에 비해 자신들의 제품이 홍보가 제대로 되지 않는 문제에 대해 이슈를 판다면, 홍보 방법의 문제를 인식하고 개선하는 것이 판매의 목적이다

하지만, 판매자들이 항상 자신이 판매하는 이슈가 해결되어 변화할 것을 기대하지는 않는다(Dutton & Ashford, 1993). 때에 따라서 이슈가 판매된 후 해결이 되기에는 시간이 너무 오래 걸릴 수도 있으며 경우에 따라서 해결책이 아예 존재하지 않을 수도 있다. 특히 가치판단적인 이슈들에 대해서는 이슈가 판매되어 해결이 되는 것보다는 구성원들의 관심과 공감을 얻는 것이 더 우선시 될 수 있다. 예를 들어, 조직의 인종 차별 문제나 성차별에 대한 이슈는 최대한 많은 구성원들이 관심을 가지도록 하는 것이 우선적인 목표일 수 있다. 이러한 이슈들에 대한 판매는 익명성이 제공되고 모든 구성원이 참여할 수 있는 온라인에서 보다 활발히 나타날 것이다. 무엇보다 중간 관리자뿐만 아니라 모든 구성원이 판매에 참여하기 때문에 오프라인에서 쉽게 말하지 못했던 조직 생활의 고

충이나 스트레스에 대해 호소하는 경향이 나타날 것이다.

그러므로 온라인에서 이슈를 팔 때는 목적이 다르기 때문에 판매와 구매행동의 차이가 나타날 것이다. 오프라인에서 이슈 판매는 우선적으로 변화에 목적을 두기 때문에 판매 행동이 변화에 초점이 맞춰져 있다. 그리고 오프라인에서 이슈의 구매는 이슈에 관심을 가지게 되고 실질적인 변화를 시작하는 것을 의미한다(substantive action; Dutton & Ashford, 1993). 반면에 온라인에서는 판매 목적이 변화보다 이슈에 대한 공감과 지지가 우선시되기 때문에 판매와 구매 행동의 양상이 다르게 나타날 것이다. 예컨대, 판매자는 이슈의 해결책에 대한 논의보다는 이슈로 인한 어려움을 더 많이 호소하고, 구매자는 이슈에 대한 해결책을 제안해주기 보다는 판매자의 어려움에 공감해주며 이슈를 구매해줄 수 있다.

본 연구에서는 온라인만의 특성을 반영하여 온라인 커뮤니티에서 일어나는 이슈 판매 과정에 대한 연구를 수행하였다. 이와 더불어, 이슈 판매에 대한 선행연구를 참고하여 오프라인에서 나타난 판매 전략들을 온라인에서 확인하고자 하였다.

제 2장 연구 목적 및 가설

본 연구에서는 온라인 커뮤니티에서 나타나는 이슈 판매 및 구매행위들에 대해 살펴보았다. 특히 판매되는 이슈의 종류, 판매전략, 이에 따른 구매행동 양상에 대해 실증적 연구를 수행하였다. 또한 기존의 오프라인 이슈 판매에 대한 선행연구 결과들과 어떠한 차이점과 유사점을 가지는지에 대해서도 살펴보았다.

제 1절 이슈의 내용과 주제

기존연구결과에서 드러났듯이, 오프라인에서는 중간관리자들이 조직의 성과와 이득과 연관 지어서 이슈를 판매할수록 구매자들(경영진)에게 더 효과적으로 판매할 수 있었다(Dutton et al., 2001). 구매자인 최고경영층의 주관심사가 조직성과와 이득이기 때문이다. 따라서 중간 관리자들이 판매하는 이슈들의 주종은 재정적 성과와 직접적으로 관련 있는 이슈들이었다. 이와 더불어, 중간 관리자들은 조직 내 자신의 평판에 대해 민감하기 때문에 자신의 평판에 부정적인 결과를 가져올 수 있는 이슈에 대한 판매는 최대한 지양한다. 같은 맥락에서, 판매자들은 조직에서 다른 구성원들이 자신을 신뢰하고 있을수록 이슈판매를 보다 쉽게 결정한다(Dutton & Ashford, 1993).

하지만 오프라인에서와 달리 온라인에서는 익명성이 보장되므로 이러한 걱정들에서 상대적으로 훨씬 자유롭게 된다. 온라인 커뮤니티에서는 다른 사용자들이 판매자의 직위나 위치를 쉽게 유추할 수 없고, 기존에 오프라인에서 가지는 신뢰도나 평판이 큰 의미가 없기 때문에 보다 쉽게 이슈를 판매할 수 있다. 다만 온라인에서는 구성원마다 온라인 커뮤니티 내의 ID를 가진다. 만약 과거에 이슈를 성공적으로 판매하였다면, 자신의 ID를 유지하겠지만, 판매가 실패하고 다른 구성원들에게 비판을 받았을 경우에는 ID를 변경해서 활동할 것이다.

그러므로 온라인에서 이슈를 판매할 때, 구성원들은 이슈의 주제 선정에 있어서 자유롭다. 무엇보다 오프라인과 달리 온라인에서는 조직에서 지위가 낮은 구성원들도 이슈를 자유롭게 판매할 수 있다. 온라인 커뮤니티를 통해 이슈를 판매하는 하위직급의 구성원들은 조직의 재정적 성과에 대한 이슈보다는 구성원 개인에게 중요한 이슈를 더 많이 판매할 것이다. 조직에서 구성원들이 개인으로써 가장 중요하게 여기는 이슈는 자신의 임금과 복지 등의 처우이다(Huselid, 1995). 구성원들은 고과평가, 승진결정, 부서배치 등의 인사와 관련된 이슈에 대해 불공정성을 지각할 가능성이 상존하기 때문이다. 분배 결과에 대한 공정성뿐만 아니라 분배를 결정하기 전에 거치는 의사 결정 과정에 대한 절차공정성에 있어서도 불만을 가질 가능성이 높다(Folger & Cropanzano, 1998). 그 결과, 구성원들은 인사와 관련된 이슈를 가장 많이 판매할 것이다. 같은 이유로, 조직구성원들인 구매자들 또한 인사와 관련된 이슈에 더 많은 공감을 느끼며 구매행동을 보일 것이다.

가설 1-1. 온라인에서는 조직의 인사와 관련된 주제의 이슈가 가장 많이 판매될 것이다.

가설 1-2. 온라인에서는 조직의 인사와 관련된 주제의 이슈가 가장 많이 구매될 것이다.

제 2절 이슈 판매 전략과 구매 행동

Dutton과 Ashford(1993)는 구성원들이 자신의 이슈에 대한 해결책을 제시할 수 있을 때 이슈를 보다 더 자주 판매할 것이라고 주장하였다. 또한 최근에는 문제에 대한 해결책을 제시하는 것이 판매에 긍정적인 영향을 주는 것으로 확인되었다(Alt & Craig, 2016).

하지만, 온라인에서는 판매자들이 자신의 이슈에 대한 해결책을 제시하는 것이 구매 행동에 유의한 영향을 끼치지 않을 것이라 예상된다. 왜냐하면 온라인에서는 오프라인과는 다른 판매 목적을 가지기 때문이다. 조

직구성원들이 이슈를 판매하는 중요 이유들 중 하나는 판매를 함으로써 얻을 수 있는 자신의 평판에 대한 긍정적인 결과이다. 오프라인 판매자들은 단순히 구매자들에게 좋은 인상을 심어주기 위해 이슈를 판매한다. 하지만, 온라인에서는 다른 구성원들의 관심을 얻고 지지와 공감을 얻는 것이 최우선의 목적이다. 선행 연구에 따르면, 오프라인에서도 때로는 판매자들이 이슈의 해결을 목적으로 하는 것이 아니라 다른 구성원들로 하여금 이슈 자체에 관심을 가지게 하는 것만을 목적으로 이슈를 판매할 수도 있다(Dutton & Ashford, 1993). 하지만 오프라인에서는 해결책이 수반된 이슈 판매가 구매행위 유발에 더 효과적이다. 반면에 온라인 커뮤니티에서는 구매자들이 해결책보다는 이슈 자체에 대한 논의를 더 중요시 여길 수 있다. 따라서 조직구성원들은 온라인 커뮤니티를 이슈의 해결책을 고안하고 제시하는 장소로 여기기보다는 조직에서 자신이 생각하는 중요한 이슈를 논의하는 대화의 장으로 여길 것이다.

가설 2. 온라인에서 이슈판매 시 해결책의 제시 여부가 구매 행동에 유의한 차이를 주지 않을 것이다.

이슈 셀링의 초기 모델에서 Dutton과 Ashford(1993)는 서로 상충되는 명제를 제안하였다. 즉, 판매자들이 자신의 이슈에 대해 감정적인 표현을 많이 써서 판매할수록 판매가 성공적일 것이라고 주장함과 아울러, 감정적인 표현보다는 근거를 제시하고 객관적인 증거를 사용할수록 판매가 성공적일 수도 있다고 주장하였다.

이 같은 상충 명제에 대해 검증해본 후속 연구에서는 중간 관리자와의 인터뷰 자료를 근거로 중간 관리자들이 객관적인 증거와 사실을 활용하여 판매하는 것을 선호하는 경향이 있음을 확인하였다(Dutton et al, 2001). 뿐만 아니라, 이슈를 실제로 판매했을 때에도 객관적인 증거와 사실을 활용하는 것이 판매에 긍정적인 영향을 끼침을 확인하였다.

온라인에서도 이와 같은 영향력이 나타날 것으로 예상된다. 온라인 커뮤니티에서는 판매가 익명으로 이루어지기 때문에, 구매자들이 정보의

출처와 정확성, 신뢰성에 대해 의심을 가지고 있을 수 있기 때문이다. 이에 대한 선행 연구에서 온라인에서 얻은 정보를 신뢰하기 전에 오프라인에서 친구들이나 친지들의 조언을 들은 후에 신뢰여부를 결정하는 것으로 나타났다(Sillence, Briggs, Harris, & Fishwick, 2007). 또한 사람들은 온라인에서 찾은 정보를 받아들일 때 마치 ‘과학자’처럼 다양한 측면에서 정보의 신뢰성을 분석하는 경향이 있다(Silence et al., 2007). 따라서 온라인 커뮤니티에서는 객관적인 증거와 사실을 뒷받침 하는 것이 이슈 구매에 긍정적인 영향을 끼칠 것이라고 예상된다.

가설 3. 온라인에서는 이슈가 객관적인 증거나 사실을 동반해서 판매되면 그렇지 않을 때보다 더 많이 구매될 것이다.

이슈 판매자들은 하나의 이슈를 다른 이슈와 묶어서 판매하는, 이른바 ‘묶음판매’(bundling) 방법을 판매 전략으로 사용한다(Dutton & Ashford, 1993). 묶음판매란 자신이 판매하고자 하는 이슈와 관련이 있는 조직의 다른 이슈를 연관 지어 판매하는 전략을 일컫는데, 중간 관리자들은 묶음판매 전략을 효과적인 판매 전략으로 보고하였다(Dutton et al., 2001). 묶음판매 전략을 사용하면 다른 이슈와의 관련성을 제고하여 구매자들에게 이슈의 중요성을 강조하는 효과가 있을 수 있다. 또한 묶음판매 전략은 자신의 이슈와 관련된 다른 이슈를 판매하는 다른 판매자들과 구매자들을 자신의 이슈에 끌어들이는 효과도 만들어 낼 수 있다(Dutton, Stumpf, & Wagner, 1990). 자신이 관심이슈에 대해 다른 구성원들의 관심을 유발하는 목적을 가진 온라인 이슈판매에서도 묶음판매 전략을 사용하는 것이 유사한 효과가 있을 것으로 예상된다.

가설 4. 온라인에서 이슈판매를 할 때 묶음판매 전략을 사용하면 단일 이슈 판매보다 구매가 증가 할 것이다.

Dutton과 Ashford(1993)는 오프라인에서 이슈를 판매할 때, 최대한 많

은 사람들이 관심을 가질 수 있는 이슈를 파는 것이 판매성공에 도움이 될 것이라고 주장하였다. 최대한 많은 구성원들의 관심을 끌기 위해선 다른 구성원에게도 영향을 줄 수 있는 이슈를 판매해야 한다. 마찬가지로 온라인에서도 보다 많은 구성원들과 관련된 이슈일수록 많은 구매로 이어질 수 있을 것이다. 유사성-호감 이론(Byrne, 1971)이 주장하듯, 관심을 가지는 이슈가 유사할수록 서로에 대해 더 호감을 가질 수 있게 되어 ‘좋아요’를 누르거나 이슈에 대한 지지를 표현하는 댓글을 달 가능성이 높아질 것이다.

사회적 교환이론은 사람들의 행동을 타인과의 사회적 상호작용에 대한 보상과 비용을 고려한 결과라고 설명한다(Cook, Cheshrie, Rice, & Nakagawa, 2013). 이슈 판매와 구매 또한 사회적 상호작용의 호혜성(reciprocity)을 통해 설명할 수 있다. 이슈를 최대한 많은 구성원들이 구매할 수 있도록 유도하려면 다른 구성원들에게도 보상이 생기거나 비용이 발생하는 조직의 이슈를 판매해야 한다. 구매자들이 판매되는 이슈가 보상과 비용이 발생할 수 있다고 여겨야 이슈에 관심을 가지게 될 것이다. 반면에, 이슈가 지극히 개인적인 것이라면 구매자들은 자신에게 보상과 비용이 없다. 따라서 개인적인 이슈는 구매자들이 중요시 여기지 않고 구매를 많이 하지 않을 것이다.

가설 5. 온라인에서 판매되는 이슈는 다른 구성원들과 관련성이 높을수록 구매가 증가할 것이다.

제 3장 연구

제 1절 연구 대상 및 절차

본 연구는 국내외 다양한 기업 조직의 구성원들을 대상으로 서비스되는 휴대폰 애플리케이션의 온라인 커뮤니티 K¹⁾를 사용하고 있는 3개의 기업 조직의 온라인 커뮤니티를 대상으로 수행되었다. 이들 3개 기업들은 A 건설회사, B 금융회사와 C 해운회사로 2016년 9월 기준, A 회사의 6 구성원 수는 6,223명이며, B는 13,841명, C는 1,356명이었다(와이즈에프엔, 2016). 각 회사의 모든 구성원들은 간단한 인증 절차를 거쳐 자신이 속한 회사의 온라인 커뮤니티에 가입할 수 있다. 해당 온라인 커뮤니티에서는 개인정보에 대한 엄격한 보호정책을 가지고 있기 때문에 온라인 커뮤니티에서 실제 참여해 활동하는 정확한 사용자 수를 파악할 수 없었다. 하지만 커뮤니티 내의 모든 글과 글의 조회 수, 댓글 수, 좋아요 수는 파악 가능하였다.

A 조직은 2014년 12월부터 2016년 1월까지, B 조직은 2014년 11월부터 2016년 3월까지의 온라인 커뮤니티 내의 게시 글을 수집하였다. C 조직은 2015년 11월부터 2016년 10월까지의 이슈 판매와 구매에 관한 정보를 수집하였다. 본 연구의 대상이 된 온라인 커뮤니티는 일정 수 이상의 구성원들이 모여 서비스를 신청하면 조직의 온라인 커뮤니티가 제공되기 때문에 수집된 자료의 시기가 동일하지 않았다.

A 조직은 162개의 글, B 조직은 716개의 글, 그리고 C 회사는 209개의 글이 각각 수집되었다.

1) 국내외에 상당히 많은 조직들이 참가하고 있는 실제 온라인 커뮤니티의 이름의 가명임.

제 2절 측정 방법

(1) 이슈: 기존의 이슈 판매 연구들에서는 이슈가 다소 제한적인 개념으로 다뤄졌다. 특히, 선행연구들은 주로 조직의 이슈를 전략적 이슈들로 한정하여 다루고 있다. 전략적 이슈란 조직의 성과에 영향을 미치는 동향과 일련의 사건들을 일컫는다(Ansoff, 1980; Dutton & Ottensmeyer, 1987). 보다 상세히는, 조직의 전반적인 성과에 영향을 미칠 수 있는 잠재력을 가지고, 구성원 간에 이슈의 파급효과에 대한 논쟁이 생길 여지가 있으며, 이슈로 인해 예상되는 결과에 따라 조직의 전략이 달라질 수 있을 때 전략적 이슈라고 할 수 있다(King, 1982).

하지만, 앞에서 언급한 오프라인과 온라인 이슈 셀링의 목적과 전개 과정 등에서의 차이를 고려한다면, 이슈를 전략적 이슈로만 한정하는 것은 온라인에서의 이슈 셀링의 특성을 제대로 반영하지 못하게 한다. 따라서 본 연구에서는 조직에서 발생하는 이슈의 정의를 확대하여 보다 일반적인 이슈도 포함시켰다. 다시 말해, 이슈를 조직 또는 조직의 구성원들과 직간접적으로 관련이 있으며, 구성원 간에 논의할만한 가치가 있는 일련의 동향과 사건들로 정의하였다.

그러므로, 본 연구에서는 온라인에서 수집된 글이 해당 조직과 관련이 있으며 다른 구성원과 논의를 할 만한 가치가 있는 글이라면 이슈로 보았다. 즉, 커뮤니티 내의 글이 조직과 관련된 사안에 대한 글이며 동시에 다른 사용자가 관심을 가지기 시작하였다면, 즉, 하나 이상의 댓글이 글에 달렸다면, 해당 글은 이슈가 되는 것으로 판단하였다. 하지만 ‘좋아요’만으로 종료되었다면 논의로 이어졌다고 보지 않았다. ‘좋아요’는 어느 정도의 공감과 지지를 표현했다고 할 수 있지만, 단순히 관심의 표현으로써 좋아요를 누를 수 있다. 공감뿐만 아니라 글에 대한 반론적인 의견과 추가적인 의견을 제시하여 이슈에 대한 논의를 할 수 있는 댓글과 같은 의미를 가지고 있다고 보기 힘들다.

(2) 판매된 이슈의 범주화: 온라인 커뮤니티에서 수집된 사례들에 대한

내용분석을 통해 주제를 도출하여 범주화했다. 주제를 분석하여 구분하였다. 사례들에 대한 내용 분석은 조직심리학 전공자 3명이 독립적으로 수행한 후 협의하였다. 평정자들 사이에 이견이 있는 사례는 논의를 통해 합의하여 최종 결정 하였고, 합의가 되지 않은 사례들은 결과분석 자료로 활용하지 않았다.

범주화 작업의 첫 단계에서는 이슈들이 초점을 두고 있는 내용에 따라 크게 다섯 가지 범주로 구분되었다. 다섯 가지 대범주는 ‘업무’ ‘조직’, ‘대인 관계’, ‘조직 환경’과 ‘기타’이었다. 각 대범주 내에서 세부분류를 수행한 결과, 열여섯 개의 하위범주가 도출되었다. 세부적인 분류는 표1에 제시되어있다.

표1. 이슈 주제 내용분석

| 대범주 | 하위 범주 | 범주 설명 |
|-------|----------------|-----------------------------------|
| 업무 | 근무 여건 | 조직의 시설 및 업무 환경 |
| | 근무 태도 | 업무에 임하는 자세 및 가치관 |
| | 업무 프로세스 | 업무의 과정 및 절차 |
| | 근무 성과 | 개인 및 팀의 성과 |
| 조직 | 제도 및 정책 | 조직의 제도와 정책 |
| | 인사 관련 사항 | 임금, 복지, 선발, 평가 |
| | 조직 풍토 및 문화 | 부서 또는 조직의 풍토 및 문화 |
| | 경영진 관련 사항 | 조직의 임원 및 경영진 관련 |
| | 노조 관련 사항 | 노조의 활동 및 성과 관련 |
| | 조직 성과 | 조직의 재정적 성과 |
| 대인 관계 | 정서적 애로사항 | 다른 구성원간의 관계에서 비롯되는 정서적 스트레스 및 어려움 |
| | 과업 관련 애로사항 | 다른 구성원간의 관계에서 비롯되는 업무의 어려움 |
| 조직 환경 | 외부 평가 | 조직에 대한 외부 평가 |
| | 외부 상황 | 정부 정책 또는 시장 상황 |
| | 경쟁 회사 | 경쟁 회사에 대한 정보 및 평가 |
| 기타 | 온라인 커뮤니티 관련 사항 | 온라인 커뮤니티 사용과 관련된 글 |

각 하위범주의 예시 사례들은 다음과 같다.

① 근무 여건: “아침부터 막혀있는 화장실....”

“청소하시는 아주머님들 고생하시는건 알지만....아침부터 막혀있는 화장실이 너무 많네요...문제 있는칸은 매번 문제가 있고...한번에 안내려가니 일도 다 못본거 같이 짹짹하고 비어있어도 급하지 않는 이상 꺼려하게 됩니다..(중략)조금더 신경써주셨으면 좋겠네요...휴지도 너무 많 쓰지 맙시다”

② 근무 태도: “업무시간에 수다떠는분들”

“특히 000시간에 업무안보고 수다떠는 아줌마들. 다보여요 다보여. 남들 다 일할시간에 수다만 떨고 있으면 좋나요”

③ 업무 프로세스: “업무 생산성 저하 1등 공신은?”

“전 000(A 조직 보안 프로토콜)이라 생각합니다. 기밀 문서 정도만 걸면 될 것 같은데, 이걸 뭐 그냥 다 걸림크...도대체 누구 머리에서 제작업체 도면을 보안걸자고 한거냐?... (중략)...이것때문에 업무효율 30%는 떨어진다. 생산성 효율성 높이려면 필요없는 문서 제외하고 해라. 정작 기밀 다루는 부서인원은 다 000해제 자유롭게 하는 권한 다 갖구 있더라”

④ 근무 성과: “축 수주 00 0000”

“이름부터 멋지네요 0000. 수주 축하드려요.
요즘 우리회사 대단합니다. 주택영업팀들 감사합니다ㅎㅎㅎ화이팅”

⑤ 제도 및 정책: “이메일 건의 사항인데..”

“좀 뜬금없긴 하지만..이메일 주소를 full name으로 하는건 어떨까 싶어요~ 이름이 홍길동이면..이름이 겹치는 사람이 있는 경우 gdhong01, gdhong02. 상대 입장에서 기억하기 좀 힘들 것 같은데요~이런 경우도 많아요...(중략)기존 분들은 일하시던 주소가 있으니 바꾸는게 힘들더라도 신입분들부터라도 바꿔보면 다양하게 조합 가능할 것 같은데, 그러면 겹치는 이름이 너무 많을라나요?ㅠㅠ”

⑥ 인사 관련 사항:

1. “팀장 평가 및 순환”

“To 인사관련자, 매년 지에스 본사 스태프 팀장들 평가하고..필요하면 바꾸고 좀 그러시다. 고이면 썩어요.”

2. “임금 경쟁력?”

“과장이하는 임금 경쟁력이 낮아서 보강이 시급하니까 고작 1.5%고 차 부장은 임금 경쟁력이 아직은 괜찮으니 0.7%인상이라..ㅎㅎㅎ 궁금한게 있는데..1. 과장이하는 1.5%올리면 경쟁력이 보완될 정도면 머가 그리 시급한건가..하는거구요 2. 예전에는 사원 대리때는 괜찮다가 과장때부터 타사에 역전되서 부장때는 한참 격차 벌어진다 들었는데..이게 언제 바뀌었나요?..(생략)”

⑦ 조직 풍토 및 문화: “워크샵 문화개선 필요 _ 개선상 방지용”

“부서별 워크샵 가기전에 문화개선을 위한 별도 교육 및 안내가 절실히 필요하다고 느껴질 정도로, 불쾌하고 다시는 가고싶지 않은 워크샵이었네요. 제가 몇가지 느낀것들을 말씀드립니다. 1. 일부 부장님/차장님들의 도를 넘는 지나친 음주 참가...(중략).3. 과한 권음 자체. 워크샵 본연의 취지가 무엇입니까?...”

⑧ 경영진 관련 사항: “OOO회장”

“어디가서 ‘OO 잘 되고 있어요’란 얘기하지마라. 진짜 지금 기분 같으면 죽빵 때릴지도 모르겠다. 그나마 당신이 이 회사 회장일 땐 분위기라도 좋았다고 실드쳤었으나 곱씹어보면 당신과 당신이 중용한 빠박이가 이 사태를 만든거나 다름없다...(중략)...이제는 내 회사 아니다 이거냐?? 이 회사의 개같은 분위기는 OOO와 OOO 탓이겠으나 그런 분위기를 만들게 한 것도 솔직히 당신 잘못 아니냐??...(생략)”.

⑨ 노조 관련 사항: “노조 선거 때문에..ㅋㅋ”

‘참 주위소문도 그렇고...OOO에서도 글이 번번하게 올라왔다 삭제되고 그러네요ㅋㅋㅋ 사실 오늘 공약 새로 올라온거 보면서 궁금한게 생겼는데요....(중략)전 노조에서 회사하고 고용안전관련해서 협약했다고 하잖아요? 이거 노조가 바뀌거나 그러면 회사에서 다시 협의하자고 하지 않을까요?...(중략)제가 판단하는데 도움이 될 것 같아서 조언 부탁드립니다.”

⑩ 조직 성과: “OOOOO(수주관련)”

“엄청나게 기쁜 소식인데도 미디어에서는 그닥 기쁘게 다뤄주지 않아 속상하네요. 그래도 좋을 일 없는 이 상황에서 정말 고생하셨습니다!”

⑪ 정서적 애로사항: “회식자리 술잔 돌리기 어떻게 생각하십니까”

“개인적으로는 더러워 죽겠습니다. 술잔 돌리기 좀 하지 마세요. 위생에 안좋습니다.”

⑫ 과업적 애로사항: “[신고] 무소불위 팀장”

“회사의 전사적 정책에 대하여 어떤 팀의 일 개 팀장이 자신만의 독단적인 생각으로 전사적 정책과 위배하는 결정으로 그 팀과 팀원을 강요하고 있다면 어떻게 할까요? 더구나 그 결정은 팀내 어떠한 합의도 거치지 않았을뿐더러, 합리적 결정이라고 전혀 생각되지도 않습니다. 지금까지 수 년간 팀장을 해오면서 팀내 합의나 설득은 없습니다. 소통이란 말은 우리팀에게 사치입니다. 이러한 폭력적이고 독단적인 정치를 하는 팀장! 어떻게해야 하나요?...(생략)”

⑬ 외부 평가: “우리회사 관련 네이버 댓글들”

“갑자기 네이버에 우리회사 이름이 자주 등장하니 이상하네요. 근데 댓글 읽어보면 다 죽어라 망해라 이런 글들에 귀족노조(?) 고임금 직원(?)들 다 찼라라 이런글들이 많아서 좀 상처네요!!우리가 노조가 있는 것도 아니고 고임금도 아니고...다 제대로 알고 쓰는것 같진 않지만, 모르긴 몰라도 정말 주니어들은 어려운 취업해서 이제 좀 호도해보겠다고 열일하고 임금동결되었는데 이런얘기들으니 진짜 무섭기도 하고여...(중략)...싸잡아서 우리도 잘못하고 우리도 죽이라는 말까지 나오니..한숨만 나옵니다.”

⑭ 외부 상황: “OOOO 간택??”

“요즘 주변에서도 그렇고 물류방에서도 정부에서 OO선택하고 우리는 버리는 카드아니냐는 글이 꽤 보이는데. 그건 아닌것같다 라는거다...(중략)...3월까지만 해도 OObodas 단연코 우리가 사정이 좋았지. 근데 OOOO 매각이 대박나고 상황이 많이 바뀌었다. 유동성면에서는 줄지에 OOO 우리보다 좋아졌으니 부러울 따름이다. 그때부터 우리의 불안이 시작된거다. 정부입장에서 생각해보자. 거기 목표는 망하는 기업 최소화 하면서 실업자 많이 나오지 않게 하는거다...(중략)...정부가 OO편을 드는 것처럼 보이지만 한발 떨어져서 보면 살리려는 노력이다. 우리회사가 잘

되가고 OO가 잘 안되어가니 OO 더 지원하려는게지...(생략)”

⑮ 경쟁회사: “X회사(경쟁회사) OOOO(온라인 커뮤니티) 사용금지 명이 내렸다네요”

“아래는 건설 중공업에서 퍼온 내용입니다. OO(A 조직) 온라인 커뮤니티 옆에 있는 OOO에서요...(중략)...X회사는 OOOO(온라인 커뮤니티) 사용금지 명이 내렸소. 공문으로 내려왔소. 회사메일계정으로 빨짓 하지말라고. 잡히면 징계 때린다고 회사 정책을 근거없이 비방하거나 허위사실을 유포하는 행위에 해당한다고 하오!...(생략)”

⑯ 온라인 커뮤니케이션 관련: “부탁드립니다(2)”

“제가 이렇게 또 글을 쓰게 될줄은 몰랐습니다. OOOO(온라인 커뮤니티)라는 좋은 도구를 사용해서 서로에게 유익한 정보도 교환하고 의견 개선도 하고 얼마나 좋은가요. 한가지 부탁드립니다 싶은 말씀은 생각하시고 제신 내용을 남을 설득 시킬 수 있는 부드러운 문자를 사용하면 어떠실까요...(중략)...우리 회사에 근무하는 모든분들은 험악한 말을 들어야 할만큼 서로가 서로에게 상처를 줬다고 생각하지는 않습니다...(생략)”

(3) 이슈 구매 지표: 온라인에서의 이슈 구매 행동을 나타내는 자료로는 커뮤니티에 올라온 개별 글(이슈)에 대한 조회와 댓글, ‘좋아요’ 수를 수집하였다. 오프라인에서는 최고경영층들이 판매되는 이슈에 관심을 가지고 면밀히 분석해보는 것을 구매로 간주한 반면(Dutton & Ashford, 1993; Dutton et al., 2001), 온라인에서는 그 특성상 구매자의 범주가 모든 구성원으로 확대되어 분석할 필요가 있다. 온라인에서는 조직내 모든 구성원들이 구매자들로써 직접 자신의 관심을 표현할 수 있다. 즉, 온라인 커뮤니티에서는 글에 댓글을 작성하고, 좋아요를 누르고 글을 조회하는 것을 관심의 표현이라고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 온라인

커뮤니티에서 글을 조회하는 것과 댓글을 달고, 좋아요를 누르는 것이 이슈에 대한 관심의 표현으로써, 공감과 지지가 반영된 구매 행동을 의미하는 지표라고 간주하였다. 또한 댓글은 공감과 지지를 반영한 댓글뿐만 아니라, 반론적인 댓글도 모두 포함하였다. 반론적인 댓글들도 이슈에 대한 논의라고 해석할 수 있기 때문이다. 댓글 중에서 공감과 지지를 표현한 댓글은 평균적으로 56.7%로 나타났으며, 반박 댓글은 12%를 차지하였다.

사회적 교환이론은 왜 온라인 커뮤니티에서 이슈 판매와 구매행위가 일어나는지에 대해 잘 설명해준다. 사회적 교환이론은 사람들의 행동을 사회적 교환과정(exchange)에서 얻을 수 있는 보상과 비용에 대한 개인들의 주관적인 해석에서 비롯된다고 설명한다(Cook et al., 2013). 그리고 교환과정에서는 비단 물질적인 것뿐만 아니라 무형의 상징적인 가치들도 교환된다고 본다(Homans, 1961; Cropanzano & Mitchell, 2005). 즉, 사람들은 다른 사람과의 상호작용에서 경제적 자원뿐만 아니라 사회적-정서적(socio-emotional) 가치를 교환한다는 것이다(Foa & Foa, 1974; 1980). 온라인 커뮤니티에서 자신이 올린(판매한) 이슈가 다른 구성원에게 정보와 흥미를 제공해주는 만큼 그들이 자신이 게시한 이슈에 공감표현(구매)을 해줄 것을 기대한다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는, 해당 글을 클릭하여 들어간 횟수인 조회 수와 글에 대한 댓글의 수, ‘좋아요’ 버튼을 누름으로써 일종의 공감을 나타낸 수를 이슈 구매의 다양한 지표로 간주하였다.

하지만, 세 가지 구매 지표는 각기 다른 의미를 내포하고 있다. 구매자들은 단순히 글의 제목을 보고 어떤 이슈인지를 확인하기 위해 조회만 하고 나갈 수 있다. 선행 연구에서는 소셜 네트워크를 사용하는 시간의 90%는 단순히 글들을 둘러보는 브라우징(browsing)이 차지한다고 보고되었다(Benevenuto, Rodrigues, Cha, & Almeida, 2009). 반면에 댓글은 단순히 게시 글을 조회하여 읽는 것 이상의 의미를 가진다. 댓글을 작성한다는 것은 자신의 시간과 노력을 어느 정도 투자한다고 볼 수 있기 때문에, 조회 수보다 구매의 강도가 높다고 볼 수 있다. 또한 댓글에서 구

매자들이 항상 판매자에게 공감을 표현하는 것이 아니라 이슈 판매자의 의견에 반대할 수도 있다. 하지만 판매자의 입장에서는 공감을 표현하지 않는다고 하여도 일차적으로 이슈에 관심을 가지게 하는 목적을 달성했다고 할 수 있다. ‘좋아요’를 누르는 것은 댓글에 비해 구매의 정도가 높지는 않지만, 단순히 글을 조회하는 것보다는 강한 정도의 구매 행동이라고 볼 수 있다.

따라서 각 가설에 적합한 구매 행동 지표를 선정하여 검증했다. 이슈의 주제와 관련 있는 가설 1-1과 1-2는 구매자들이 제목에서도 이슈의 주제를 파악할 수 있기 때문에 조회 수, 댓글 수와 좋아요 수 모두가 적합한 구매 행동의 지표이다. 반면에 글의 내용을 확인하여야 알 수 있는 판매 전략의 차이는 댓글 수와 좋아요 수가 의미 있는 구매 행동의 지표라고 볼 수 있다. 때문에 가설 2, 가설 3, 가설 4와 가설 5는 댓글 수와 좋아요 수를 구매 행동의 지표로 선정하여 검증하였다.

이슈로 분류된 글의 조회 수, 댓글 수, 좋아요 수의 평균은 각각 828.30, 9.67, 3.22로 나타났다. 각 기업의 평균은 다음과 같다. A 기업 조직의 조회 수, 댓글 수, 좋아요 수의 평균은 각각 1697.32, 13.93, 4.71이었으며, B 기업 조직은 각각 608.16, 8.57, 2.13, C 기업 조직은 838.87, 9.79, 5.46으로 나타났다. 이후의 분석은 이슈로 분류된 글만 포함되었다.

표2. 표본의 구매 행동 평균 요약

| | 사례 수(N) | 조회 수 | 댓글 수 | 좋아요 수 |
|---------|---------|---------|-------|-------|
| 총 이슈 사례 | 1017 | 828.30 | 9.67 | 3.22 |
| A 조직 | 161 | 1697.32 | 13.93 | 4.71 |
| B 조직 | 648 | 608.16 | 8.57 | 2.13 |
| C 조직 | 208 | 838.88 | 9.79 | 5.46 |

반면에, 본 연구에서 이슈의 기준을 충족시키지 못해 제외된 글(N=70)의 조회 수, 댓글 수, 좋아요 수의 평균은 각각 271.77, 1.73, 2.73으로 나타났다.

또한 각 조직의 온라인 커뮤니티의 활성화 정도가 다르기 때문에 이를 감안하여 구매 행동 수치에 가중치를 주었다. 온라인 커뮤니티에서 수집된 모든 게시 글의 조회 수, 댓글 수, 좋아요 수의 평균($M=828.31, 9.38, 3.23$)을 기준으로 각 조직의 구매 행동에 가중치를 산정하였다. 각 조직의 평균이 전체평균값보다 큰 경우에는 역가중치를 주어 그 조직의 사례들이 줄 수 있는 효과를 줄였으며, 반대로 전체평균값보다 작으면 가중치를 주어 기업조직마다 다른 온라인 커뮤니티의 활성화 정도 차이를 최소화 하였다. A 조직의 경우 조회 수, 댓글 수, 좋아요 수에 각각 0.48, 0.67, 0.68을 주었으며, B 조직의 경우 각각 1.36, 1.09, 1.50, C 조직의 경우 각각, 0.98, 0.95, 0.59의 가중치를 주었다.

(4) 묶음판매 전략: 묶음판매 전략이란 이슈를 판매할 때, 조직 내의 다른 이슈와의 연관성을 강조하며 같이 판매하는 것을 의미한다(Dutton & Ashford, 1993). 본 연구에서는 이슈를 게시(판매)한 글에서 2개 이상의 주제를 언급한 경우에 묶음판매 전략을 사용한 것으로 간주하였다.

(5) 문제해결방법 제시: 본 연구에서는, 이슈를 게시한 글에서 판매자들이 직접적으로 ‘해결’이나 ‘해결책’이라는 단어를 언급하며 이슈에 대한 해결책을 제시하는 경우와 간접적으로 구체적인 해결책을 제시하는 경우 모두를 해결방법을 제시한 경우로 간주하였다. 예컨대, 인사와 관련된 이슈를 제시(판매)하며 승진고시 폐지하고, 대신 다면평가를 실시해야 한다는 해결책을 제시한 경우가 해결책을 제시한 판매 글이다.

(6) 객관적 증거와 사실 뒷받침: 판매자가 자신이 판매하는 이슈와 관련된 객관적인 증거와 사실을 제시하는 경우다. 본 연구에서는 판매자가 자신의 글에서 기사 링크를 제시하거나 관련된 이미지를 첨부하는 경우, 또는 조직의 공식적인 문서를 공유하는 경우에 객관적인 증거와 사실을 뒷받침하여 판매하였다고 보았다. 하지만 단순히 지인에게 들은 정보를 공유하거나 다른 커뮤니티의 글을 첨부한 경우에는 정확하고 설득

력 있는 증거가 아니기 때문에 제외하였다.

(7) 이슈의 관련도: 이슈 관련도는 이슈가 내포하는 조직과 구성원과의 관련성의 정도를 의미하는 것으로 정의하였다. 판매한 이슈가 얼마나 다른 구성원이나 팀 또는 조직과 관련이 있는지, “전반적 조직 관련 이슈”, “팀 또는 부서 내 이슈”, “구성원 개인 관련 이슈”, 상중하 세 수준으로 구분하여 측정하였다..

제 3절 연구결과 및 논의

3.1 이슈 여부에 대한 판별

측정 방법에서 언급한 기준을 바탕으로, 온라인 커뮤니티에 올라온 글들을 이슈와 이슈가 아닌 글로 분류하였다. 그 결과, 총 1087개의 사례 중에서 70개가 제외되어 1017개의 글이 이슈로 분류되었다.

A 기업 조직의 경우 모든 글이 회사와 관련되어 있었으며, 하나 이상의 댓글이 모든 글에 달렸다. 따라서 수집된 모든 게시물을 이슈로 분류하였다. B 기업 조직은 713개의 글에서 댓글이 전혀 없는 65개의 글이 제외되어 648개의 글을 이슈로 분류하였다. 마지막으로 C 기업 조직은 221개의 글 중 13개의 글을 제외하여 208개의 글을 이슈로 분류되었다.

3.2 이슈 주제 분석

다음으로 이슈를 하위범주 수준에서 주제별로 분류하였다. 1017개의 전체 글 중에서 인사와 관련된 글이 35%(N=356)를 차지하여 가장 많이 판매 되는 주제였으며 제도 및 정책(N=92), 노조(N=81), 근무 여건(N=65)순으로 나타났다. 따라서 **온라인에서는 조직의 인사와 관련된 주제의 이슈가 가장 많이 판매될 것**이라는 가설 1-1은 지지되었다.

또한 각 조직의 커뮤니티 내의 인사 관련 글이 차지하는 비율을 분석한 결과 조직별 수준에서도 가설이 부분적으로 지지되었다. A 조직은 161개의 글의 26%(N=42)가 인사와 관련된 이슈였으며, 제도 및 정책(N=42)에 관한 이슈도 같은 비율을 가지고 있었다.

B 조직의 온라인 커뮤니티에서도 인사와 관련된 글(N=279)이 전체 글의 43%로 가장 많았으며, 노조와 관련된 글(N=73)과 조직의 풍토 및 문화와 관련된 글(N=52), 제도와 정책에 관련된 글(N=46), 업무 프로세스와 관련된 글(N=40)순으로 많았다.

| 표3. 이슈 주제 내용분석 하위범주 기준 결과 | | | 단위: 개수(%) |
|---------------------------|-------------|----------|-----------|
| 대범주 | 하위 범주 | 사 례 수(%) | |
| 업무 | 근무 여건 | 65 | 6.4% |
| | 근무 태도 | 47 | 4.6% |
| | 업무 프로세스 | 42 | 4.1% |
| | 근무 성과 | 6 | 0.6% |
| 조직 | 제도 및 정책 | 92 | 9% |
| | 인사 관련 | 356 | 35% |
| | 조직 풍토 및 문화 | 61 | 6% |
| | 경영진 관련 | 54 | 5.3% |
| | 노조 관련 | 81 | 8% |
| | 조직 성과 | 2 | 0.2% |
| 대인 관계 | 정서적 | 51 | 5% |
| | 과업 관련 | 9 | 0.9% |
| 조직 환경 | 외부 평가 | 52 | 5.1% |
| | 외부 상황 | 57 | 5.6% |
| | 경쟁 회사 | 33 | 3.2% |
| 기타 | 온라인 커뮤니티 관련 | 9 | 0.9% |
| 계 | | 1017 | 100% |

C 조직의 경우에는 외부 상황(N=44)에 대한 이슈가 가장 많이 나타났으며, 인사 관련(N=35), 외부 평가(N=29), 경영진(N=26), 경쟁 회사(N=19)순으로 많았다. 이러한 경향성은 사례를 수집하는 기간 동안 C조직이 법정 관리가 결정되는 급격한 변화를 겪는 중이었기 때문에 나타난 것으로 해석된다. 따라서 조직의 존폐의 위기에서는 정부의 정책이나 언론의 평가와 같은 이슈가 매우 중요하기 때문에, 다른 조직에 비해 조직 환경의 범주에 속하는 주제들이 가장 많이 나타났다고 볼 수 있다.

C 조직의 법정관리(8월 30일) 이전 글(N=134)과 이후 글들(N=74)의 이슈의 주제에 유의한 차이가 있는지 알아보기 위해 χ^2 검정을 실시한 결과, χ^2 값은 38.72, 유의수준 $p = .0001$ 에서 법정관리 시점에 따라서 이슈의 주제에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. C 조직은 법정관리 이전에는 인사와 관련된 글(N=32)이 23.9%로 가장 많았으나 이후에는 인사와 관련된 글(N=3)이 4.1%로 감소하였다. 반면에 외부 상황과 관련된

글은 법정관리 이전에는 19.4%(N=11)에서 27%(N=19)로 증가하였으며 경영진과 노조에 관한 글도 각각 9.7%(N=13), 0.7%(N=1)에서 17.6%(N=13), 10.8%(N=8)로 급격히 증가하였다. 이러한 경향성은 법정관리 이후에 조직내외부적으로 급격한 변화를 맞으며, 조직의 존폐여부가 정부나 시장의 상황에 따라서 달라질 수 있기 때문에 외부 상황과 관련된 이슈가 중요해져 나타난 것으로 해석할 수 있다²⁾.

표4. C 조직 법정관리 이전과 이후의 이슈 주제 차이

단위: 개수(%)

| | 법정관리 이전 | 법정관리 이후 | 전 체 |
|-------------|-----------|-----------|-----------|
| 근무 여건 | 2(1.5%) | 3(4.1%) | 5(2.4%) |
| 근무 태도 | 10(7.5%) | 11(14.9%) | 21(10.1%) |
| 업무 프로세스 | 1(0.7%) | 0(0%) | 1(0.5%) |
| 근무 성과 | 1(0.7%) | 0(0%) | 1(0.5%) |
| 제도 및 정책 | 4(3%) | 1(1.4%) | 5(2.4%) |
| 인사 관련 | 32(23.9%) | 3(4.1%) | 35(16.8%) |
| 조직 풍토 및 문화 | 4(3%) | 0(0%) | 4(1.9%) |
| 경영진 관련 | 13(9.7%) | 13(17.6%) | 26(12.5%) |
| 노조 관련 | 1(0.7%) | 8(10.8%) | 9(4.3%) |
| 조직 성과 | 2(1.5%) | 0(0%) | 2(1%) |
| 정서적 | 3(2.2%) | 0(0%) | 3(1.4%) |
| 외부 평가 | 19(14.2%) | 11(14.9%) | 30(14.4%) |
| 외부 상황 | 26(19.4%) | 20(27%) | 46(22.1%) |
| 경쟁 회사 | 15(11.2%) | 4(5.4%) | 19(9.1%) |
| 온라인 커뮤니티 관련 | 1(0.7%) | 0(0%) | 1(0.5%) |
| 전 체 | 134(100) | 74(100) | 208(100) |

$$\chi^2=38.72, (df = 16, p < .000)$$

2) 또한 경영진의 결정이 조직의 구성원들의 정리해고 여부에 매우 지대한 영향을 끼치기 때문에 경영진에 대한 이슈가 법정관리 이후에 증가하였다고 판단된다. 마찬가지로 노조에 대한 이슈도 구성원들이 법정관리에 대한 대책과 높은 관련이 있기 때문에 증가한 것으로 해석된다.

3.3 이슈의 주제와 구매 행동 차이

다음으로 이슈의 주제에 따라서 구매에 유의미한 차이가 나타나는지 분석해 보았다. 이슈의 주제는 글의 제목에서도 어느 정도 가늠할 수 있기 때문에 조회 수와 댓글 수, 좋아요 수에 모두 영향을 끼칠 것이라고 예측하였다.

인사와 관련된 이슈가 온라인 커뮤니티에서 판매자들이 가장 선호하는 주제인 것을 감안하여, 구매자들에게도 인사와 관련된 이슈에 대한 선호가 나타나는지 분석하였다.

인사와 관련된 이슈가 다른 주제의 이슈들보다 더 많은 구매로 나타나는지 알아보기 위해 t 검증을 실시한 결과, 인사와 관련된 이슈는 근무여건, 업무 프로세스, 노조, 외부 평가와 온라인 커뮤니티에 대한 이슈들보다 평균적으로 높은 조회 수가 나타났다($t=3.851$, $df=123.262$, $p=.000$; $t=4.130$, $df=70.734$, $p=.000$; $t=4.496$, $df=161.398$, $p=.000$; $t=3.201$, $df=90.863$, $p=.002$; $t=5.058$, $df=10.568$, $p=.000$). 또한, 인사와 관련된 이슈는 업무 프로세스보다 좋아요 수의 평균이 높은 것으로 확인되었다($t=3.313$, $df=86.652$, $p=.001$). 댓글 수의 평균에서는 외부평가와 관련된 이슈와의 차이만 유의한 것으로 나타났다($t=4.130$, $df=142.170$, $p=.000$).

반면에 근무태도, 제도 및 정책, 조직 풍토 및 문화, 경영진과 노조와 관련된 이슈들은 인사와 관련된 이슈보다 오히려 ‘좋아요’ 수의 평균이 높았다($t=-2.797$, $df=53.564$, $p=.007$; $t=-3.542$, $df=111.771$, $p=.001$; $t=-2.527$, $df=415$, $p=.012$; $t=-2.741$, $df=61.128$, $p=.008$; $t=-4.558$, $df=104.342$, $p=.000$).

따라서 온라인에서는 조직의 인사와 관련된 주제의 이슈가 가장 많이 구매될 것이라는 가설 1-2는 부분적으로 지지되었다.

이와 같은 경향성은, 구매자들이 비록 온라인에서 익명으로 활동하지만, 혹시 모를 보복에 대한 불안감에서 완전히 벗어나지 못한 것으로 볼 수 있다. 구성원들은 인사와 관련된 주제를 더 많이 조회하였지만 댓글을 쉽게 작성하지 못하였고, ‘좋아요’도 선불리 누르지 못하였다. 연구에서

수집된 몇몇 사례들에서도 구성원들은 온라인 커뮤니티 자체의 익명성과 감시에 대한 의심을 나타냈다. 또한 인사와 관련된 이슈는 가장 자주 판매되는 만큼, 너무 잦은 판매에 구매자들이 인사 관련 주제에 더 이상 흥미를 느끼지 않고 지쳤을 수 있다. 온라인 커뮤니티에서 이미 많이 판매된 이슈는 효과적인 판매 전략이 사용되지 않으면 큰 관심을 얻지 못하는 것이다. 구매자들은 이미 너무 잦은 판매에 지쳐 학습된 무기력(learned helplessness)을 보일 수 있다. 보통 인사와 관련된 이슈는 쉽게 해결할 수 없는 문제들이다. 그러므로 구성원들은 인사 관련 이슈들이 자주 판매되는데도 불구하고, 해결이 되지 않는 상황을 반복적으로 겪게 될 가능성이 있다. 결국에 구성원들은 이슈를 극복하고자 하는 시도조차 하지 않고 포기하게 된다(Abramson, Seligman, & Teasdale, 1978). 그러므로 인사와 관련된 이슈가 가장 자주 판매되어 조회는 더 많이 되지만 다른 구매 행동에서는 차이가 나타나지 않는 것으로 해석 된다.

표5. 인사 관련 이슈와 타 주제 이슈 구매 행동 차이 요약

| | 조회 수 | | 댓글 수 | | 좋아요 수 | |
|----------------|-----------------|--------|---------------|-------|---------------|------|
| | 평균 | 표준편차 | 평균 | 표준편차 | 평균 | 표준편차 |
| 인사 관련 | 899.07 | 505.86 | 9.66 | 10.68 | 2.47 | 3.52 |
| 근무여건 | 707.35** | 338.19 | 7.89 | 7.01 | 2.95 | 6.51 |
| 업무프로세스 | 674.53** | 306.54 | 7.72 | 5.29 | 1.38* | 1.76 |
| 노조 | 683.16** | 358.58 | 10.69 | 11.40 | 4.87** | 4.42 |
| 외부평가 | 729.82* | 328.57 | 6.06** | 4.77 | 3.05 | 4.45 |
| 근무태도 | 840.44 | 635.97 | 9.29 | 12.14 | 4.40* | 4.54 |
| 제도 및 정책 | 847.37 | 399.40 | 9.61 | 8.28 | 4.57* | 5.40 |
| 풍토 및 문화 | 822.69 | 389.79 | 9.21 | 6.60 | 3.72** | 3.82 |
| 경영진 | 872.69 | 511.08 | 7.82 | 6.86 | 4.42** | 5.03 |
| 온라인 커뮤니티 관련 | 523.16** | 207.94 | 5.17 | 1.815 | 2.13 | 3.39 |

* p<.05 수준에서 유의, **p<.001 수준에서 유의

3.4 판매전략

다음으로 판매자들이 채택하는 판매 전략에 따라서 구매에 유의미한 차이가 나타나는지 분석해 보았다. 이슈의 주제는 글의 제목에서도 어느 정도 가늠할 수 있지만, 판매 전략은 글을 조회한 후에 확인 할 수 있기 때문에 조회 수를 제외한 댓글과 좋아요 수를 구매의 지표로 삼았다.

해결책 제시와 구매 행동 차이

이슈를 해결책과 함께 판매하는 것이 유의미한 구매 행동의 차이로 나타나는지를 알아보기 위해 t-검증을 한 결과, 해결방법을 제시하는 경우에 좋아요 수($t=5.095$, $df=167.318$, $p=.000$)의 평균이 더 높은 것으로 나타났다. 반면에, 댓글 수의 평균($t=1.868$, $df=1015$, $p=.062$)은 경향성만을 보이는 것으로 나타났다. 따라서 온라인에서 이슈에 대한 해결책의 제시 여부에 따라서 구매 행동에 유의한 차이가 없을 것이라는 가설 2는 기각되었다.

표6. 해결책 제시 여부와 구매 차이 요약

| | 해결책 제시 (N=132) | | 해결책 제시 않음 (N=885) | | t | p |
|-------|-------------------|--------|----------------------|--------|-------|------|
| | 평균 | 표준편차 | 평균 | 표준편차 | | |
| 조회 수 | 851.23 | 407.24 | 824.87 | 473.79 | .607 | .544 |
| 댓글 수 | 10.51 | 10.12 | 8.88 | 9.21 | 1.868 | .062 |
| 좋아요 수 | 5.18 | 4.77 | 2.93 | 4.48 | 5.095 | .000 |

온라인에서 판매의 목적이 변화보다는 공감과 지지라고 간주하였기 때문에 해결책을 제시하는 것이 판매에 유의미한 영향을 끼치지 않을 것이라고 예상하였다. 또한 구매자들에게도 해결책을 제시하여 판매하는 것은 이슈에 대한 새로운 논의로 발전하기 힘들 것이라고 예상하였다. 하

지만 해결책을 제시할 때 좋아요 수의 평균이 더 높은 것으로 나타났으며, 통계적으로 유의하지는 않았지만 해결책을 제시하며 판매할 때, 댓글 수가 더 높게 나타나는 경향을 보였다. 이러한 경향성은 해결책을 제시하는 것이 구성원 간의 논의를 방해하는 것이 아니라, 오히려 이슈에 대한 논의와 해결책 자체에 대한 논의를 증진시킬 수도 있음을 시사해준다. 즉, 해결책 제시는 구매자들로 하여금 판매되는 이슈 자체에 대한 중요성을 논하게 할 뿐만 아니라, 해결책의 현실성과 실현 가능성에 대한 논의를 유발할 수 있다.

객관적 증거 제시와 구매 행동 차이

이슈를 객관적 증거와 사실을 뒷받침하여 판매할 때 더 많이 구매가 되는지 알아보기 위해 독립표본 t-검증을 실시했다. 그 결과, 좋아요 수의 평균($t=-3.019$, $df=241.27$, $p=.003$)에서 유의미한 차이가 나타났지만, 가설과 반대로 객관적 증거와 사실이 제시되어 판매하는 경우보다 제시되지 않을 때 더 많았다. 댓글 수에 있어서도 가설과 반대의 경향성을 보였다. 따라서 온라인에서는 이슈가 객관적인 증거와 사실과 같이 판매되면 그렇지 않을 때보다 더 많이 구매될 것이라는 가설 3은 지지되지 않았다.

표7. 객관적 증거 제시 여부와 구매 차이 요약

| | 증거 제시 (N=133) | | 증거 제시 없음 (N=884) | | t | p |
|-------|------------------|--------|---------------------|--------|--------|------|
| | 평균 | 표준편차 | 평균 | 표준편차 | | |
| 조회 수 | 819.69 | 476.58 | 829.58 | 464.18 | -.228 | .819 |
| 댓글 수 | 7.75 | 6.40 | 9.30 | 9.69 | -1.785 | .075 |
| 좋아요 수 | 2.41 | 3.05 | 3.35 | 4.75 | -3.019 | .003 |

이러한 결과는 이슈가 객관적인 증거와 사실이 뒷받침되어 판매되면 오히려 다른 구성원들이 이슈에 대해 논의 할 수 있는 여지가 줄어들어 나타난 것으로 해석할 수 있다. 즉, 이슈의 중요성에 대한 논의의 여지가 객관적인 증거를 사용함으로써 줄어드는 것으로 볼 수 있다. 이슈에 대한 객관적인 증거가 제시되면 구매자가 이슈의 중요성이나 해결책에 대해 언급할만한 것이 그만큼 줄어들고 공감과 지지의 표현이 감소하는 것으로 판단된다.

또한 선행 연구에서는 온라인에서 정보를 획득할 때 대다수의 사람들이 정보의 정확성과 신뢰성을 크게 의심하지 않고 간과한다는 사실이 확인되었다(Pan, Hembrooke, Joachims, Lorigo, Gay, & Granka, 2007). 심지어는 온라인에서 정보를 탐색하여 활용할 때, 출처를 정확히 찾아서 확

인하는 것을 요구받았을 때에도 대략 10%의 사람들만이 정보의 출처에 관심을 가졌다(Hargittai, Fullerton, Menchen-Trevino, & Thomas, 2010). 마찬가지로, 본 연구에서 살펴본 온라인 커뮤니티에서도 이러한 경향성이 나타나 객관적인 증거와 사실이 뒷받침되지 않더라도 구매자들의 이슈에 대한 신뢰성이나 정확성에 대한 인식에서 별다른 차이가 나타나지 않았을 수도 있다.

묶음판매 전략과 구매 행동 차이

이슈를 다른 이슈와의 관련성을 제시하며 같이 판매할 때 더 많이 구매가 되는지 알아보기 위해 독립표본 t-검증을 한 결과, 댓글 수의 평균은 유의미한 차이가 나타나지 않았으나($t=.720$, $df=1015$, $p=.472$), 좋아요 수의 평균은 유의미한 차이가 나타났다($t=3.372$, $df=98.03$, $p=.001$). 따라서 온라인에서는 묶음판매 전략을 사용하면 묶음판매 전략을 사용하지 않았을 때보다 더 많이 구매될 것이라는 가설 4는 부분적으로 지지되었다.

또한 각 기업 조직별로 분석한 결과, B 기업의 좋아요 수의 평균($t=3.108$, $df=45.671$, $p=.003$)과 C 기업의 좋아요 수의 평균($t=2.335$, $df=47.271$, $p=.020$)에서 유의미한 차이가 나타났다. 이러한 경향성은 온라인 커뮤니티의 사용자들의 일반적 특성이 반영되어 비롯된 것이라 해석할 수도 있다. 사람들이 온라인에서 보내는 시간은 점점 증가하는 추세지만, 게시 글에 많은 시간을 투자하지는 않는다(Newman, 2010). 이 같은 경향성으로 인해 기업의 온라인 커뮤니티의 사용자들 또한 두 가지 이상의 이슈가 내포되었더라도 댓글의 수는 증가하지 않았을 수 있다. 하지만 단일 이슈가 아닌 다수의 이슈가 내포된 판매는 보다 공감적 반응을 더 유발하는 것으로 나타났다. 이들 두 결과를 종합해보면, 이슈 수의 증가는 긍정적 공감을 증대시키지만 시간과 노력이 드는 댓글 수의 증대를 유발하지는 않는다고 볼 수 있다.

표8. 묶음판매 전략과 구매 차이 요약

| | 묶음판매 (N=92) | | 묶음판매 하지 않음 (N=925) | | t | p |
|-------|----------------|--------|-----------------------|--------|-------|------|
| | 평균 | 표준편차 | 평균 | 표준편차 | | |
| 조회 수 | 836.14 | 454.85 | 827.51 | 466.88 | .170 | .865 |
| 댓글 수 | 9.76 | 9.51 | 9.02 | 9.33 | .720 | .472 |
| 좋아요 수 | 5.45 | 6.84 | 3.00 | 4.23 | 3.372 | .001 |

이슈의 관련성과 구매 행동 차이

이슈가 내포하는 다른 구성원과의 관련성의 3가지 수준에 따른 구매차이를 알아보기 위해 ANOVA 검증을 한 결과, 조회 수($F=11.900$, $p=.00$)와 댓글 수($F=3.191$, $p=.042$), 좋아요 수($F=16.074$, $p=.00$)의 평균은 모두 유의미한 차이가 나타났다. 즉, 이슈가 보다 더 많은 구성원과 조직의 전반적인 사안들과 관련이 있을수록 조회 수와 댓글 수, 좋아요 수의 평균이 높아지는 경향이 있음을 확인하였다. 따라서 온라인에서 판매되는 이슈가 보다 많은 구성원들과 관련이 있을수록 더욱 많이 구매될 것이라는 가설 5는 지지되었다.

표9. 이슈의 관련성과 구매 차이 요약

| | 구성원 개인 (N=86) | | 팀 및 부서 (N=357) | | 조직 전반 (N=574) | |
|--------|------------------|--------|-------------------|--------|------------------|--------|
| | 평균 | 표준편차 | 평균 | 표준편차 | 평균 | 표준편차 |
| 조회 수* | 709.73 | 461.13 | 832.42 | 462.83 | 843.49 | 466.25 |
| 댓글 수* | 7.47 | 7.03 | 8.91 | 8.09 | 9.46 | 10.30 |
| 좋아요 수* | 2.13 | 2.69 | 2.81 | 4.60 | 3.65 | 4.73 |

* $p<.05$ 수준에서 유의

사후검정(Tukey HSD) 결과, 댓글 수의 평균에 대해서는 세 집단 간 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 좋아요 수의 평균에 대한 ‘구성원 개인’ 집단과 ‘조직 전반’ 집단, ‘팀 및 부서’ 집단과 ‘조직 전반’ 집단에서 집단 간 차이가 나타났으나, ‘구성원 개인’ 집단과 ‘팀 및 부서’ 집단 간의 차이는 나타나지 않았다. 조회 수의 평균에서는 ‘구성원 개인’과 ‘조직 전반’간 집단 간 차이만 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

이와 같은 경향성은 이슈가 조직의 다른 구성원과 관련성이 높을수록 구매자들의 호응이 보다 활성화되는 것을 보여준다.

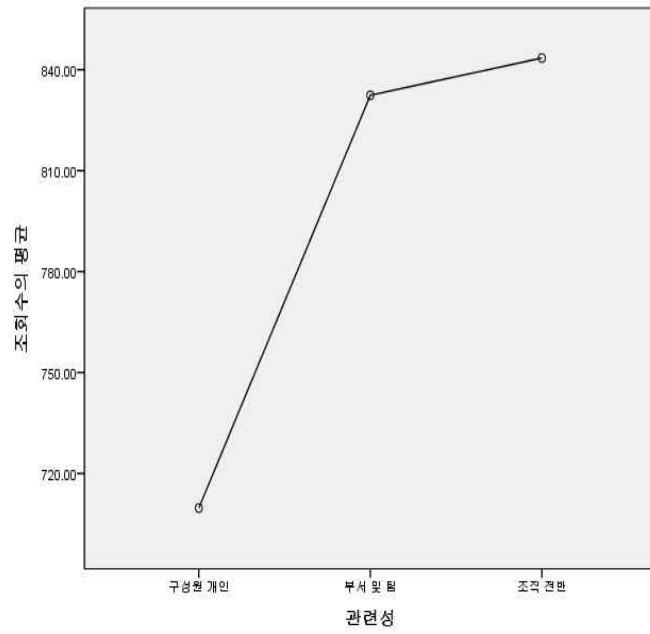


그림 1. 관련성과 조회 수 평균 차이

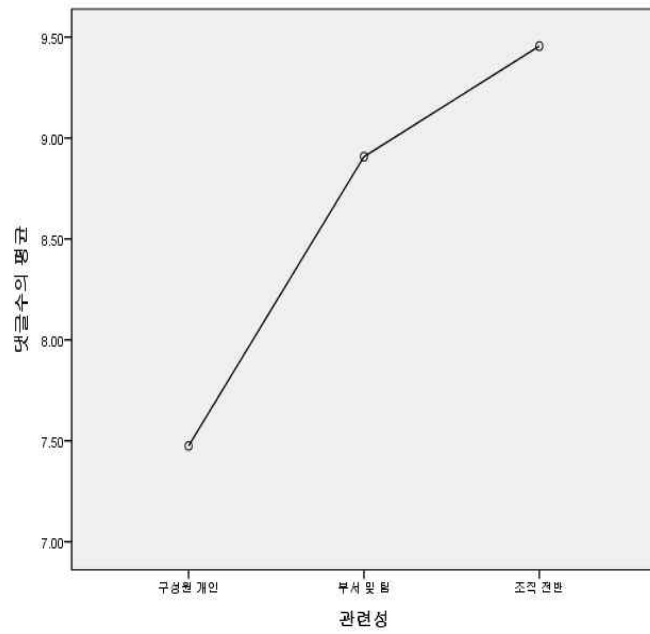


그림 2 관련성과 댓글 수 평균 차이

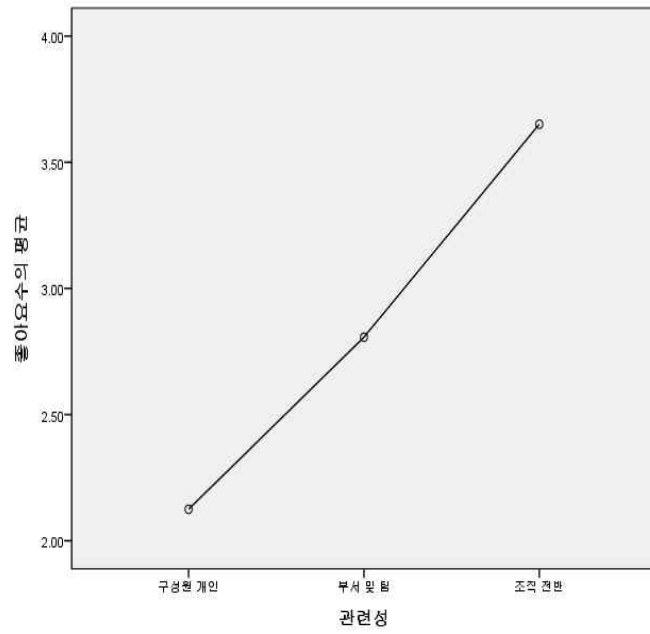


그림 3 관련성과 좋아요 수 평균 차이

제 4장 종합 논의

제 1절 연구 결과 요약 및 논의

본 연구에서는 구성원들이 가장 많이 판매하는 이슈의 주제가 인사와 관련된 이슈라는 것을 확인하였다. 또한 이슈의 주제와 판매 전략이 구매 행동에 미치는 영향을 확인하였다. 하지만 해결방법을 제시하는 판매하는 전략과 묶음판매 전략은 부분적으로만 지지되었으며, 객관적인 증거와 사실을 뒷받침하여 판매하는 전략은 가설과 반대로 나타났다.

이와 관련하여, 한 가지 판매 전략만을 사용할 때와 두 가지 이상을 동시에 사용할 때의 차이를 분석하였다. 다수의 판매 전략을 사용할 때와 한 가지만 사용하는 경우 간의 구매 행동의 차이를 확인하기 위해 t-검증을 한 결과, 조회 수, 댓글 수, 좋아요 수의 평균에서 모두 유의미한 차이가 나타나지 않았다($t=.571$, $df=321$, $p=.569$; $t=1.103$, $df=34.065$, $p=.074$; $t=1.166$, $df=321$, $p=.245$). 따라서 판매 전략의 효과성은 다수의 판매 전략을 채택하는 것과 무관한 것으로 판단된다.

표10. 한 가지 판매 전략을 사용할 때와 두 가지 이상 사용할 때 구매 행동 차이 요약

| | 판매 전략 한 가지만 사용(N=33) | | 판매 전략 두 가지 이상 사용(N=290) | | t | p |
|-------|-------------------------|--------|----------------------------|--------|-------|------|
| | 평균 | 표준편차 | 평균 | 표준편차 | | |
| 조회 수 | 873.77 | 530.50 | 827.91 | 425.77 | .571 | .569 |
| 댓글 수 | 11.48 | 14.03 | 8.75 | 7.42 | 1.103 | .278 |
| 좋아요 수 | 5.18 | 4.02 | 4.05 | 5.37 | 1.166 | .245 |

따라서 앞선 분석에서 나타난 판매의 효과성에 대한 이유로써 판매 전략의 복수 사용은 배제할 수 있다. 판매 글이 내포하는 새로운 논의의 발전 가능성이 판매 전략의 효과성을 결정하는 중요한 요인으로 해석된다.

앞서 측정한 구매 행동에 영향을 미치는 판매 전략 분석 부분에서, 가

3) 세 가지 이상의 판매 전략을 사용한 경우는 단 1개의 사례 밖에 없었다.

설과는 반대로 이슈에 대한 해결책을 제시하며 판매하는 경우에 더 많은 ‘좋아요’구매가 나타났다. 댓글 수의 평균 또한 해결책을 제시할 때 더 높은 경향이 나타났다. 온라인에서는 논의의 가능성이 중요하여 이러한 경향이 나타났다고 추론해볼 수 있다. 즉, 이슈에 대한 해결책을 제시하며 판매하는 것이 제시한 해결책에 대한 논의를 수반하고 있기 때문에 이러한 결과가 나왔다고 해석해볼 수 있다. 또한 더 높은 ‘좋아요’수는 구매자들이 해결책에 대한 공감과 지지를 표현했다고 볼 수도 있다.

반대로, 객관적인 증거나 사실과 함께 판매하는 전략은 구매자들이 이슈에 대해 논의할 만한 가능성이 감소한다. 구매자들이 이슈에 대해 새롭게 논의할만한 여지가 별로 없는 것이다. 이슈를 판매할 때, 객관적인 사실들을 제시하면 글에서 이미 이슈의 정확성이나 긴급성, 또는 변화의 필요성 등이 확고히 명시되어 있기 때문에 구매자들이 이슈에 대해 논의할만한 여지가 별로 없게 된다. 따라서 객관적인 증거나 사실을 뒷받침하는 판매전략 글은 새로운 논의로 발전하기 힘들기 때문에 댓글 구매에 긍정적인 영향을 끼치지 못하였다고 해석해볼 수 있다. 또한, 앞서 언급하였듯이 구매자들은 온라인에서 얻는 정보의 출처를 그다지 중요하게 생각하지 않기 때문에 객관적인 증거와 사실이 뒷받침되어도 ‘좋아요’구매에도 영향이 없었다고 할 수 있다.

추후 연구에서는 댓글에서 나타난 전이현상을 구매자들이 발전시킨 논의의 일환으로 보고 활용할 필요가 있다. 온라인 커뮤니티 내에서는 구매자들이 글을 읽은 후 댓글을 통해 해당 이슈를 조직의 다른 이슈들과 연관 지어 논의하는 현상이 댓글에서 일어날 수 있다. 이때, 이러한 현상을 댓글에서 전이가 나타난 경우라고 할 수 있다. 구매자들이 판매되는 글에서 댓글을 통해 새로운 이슈판매를 시도하거나 과거 자신이 판매한 이슈를 재판매하는 현상이다. 판매자들의 글에서 댓글 전이가 일어난 경우와 일어나지 않은 경우를 비교하면 판매자들의 이슈와 판매 전략이 내포하는 논의의 발전 가능성에 대한 검증이 가능할 것이다.

이러한 이슈의 전이현상은 일종의 정서 전이로 인해 일어난다고 볼 수 있다. 즉 한 이슈에 대한 이슈판매자의 정서가 이슈구매자에게 전이되고,

그 전이정서와 동일한 정서를 가지게 한 다른 이슈를 구매자에게 상기시켜 댓글을 통해 그 이슈를 판매하게 만들 수 있다. 집단과 개인의 정서는 타인과 다른 집단에게 무의식적 또는 의식적인 과정을 통해 전이되어 공유될 수 있다(Barsade, 2002; Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994; Gump & Kulik, 1997; Sullins, 1991). 또한 소셜 네트워크 서비스(social network service)에서도 감정 전이가 일어난다고 밝힌 Kramer, Guillory, 그리고 Hancock(2014)의 연구에서 사용자들은 타인의 페이스북 글을 통해서 정서전이를 경험하였고, 타인의 페이스북 글에서 감정적인 내용이 감소하면 글을 읽은 다른 사람들도 감정적인 표현을 자제하였다. 이와 같은 연구결과는 정서의 전이가 오프라인에서만 일어나는 것이 아니라 온라인의 글을 통해서도 전이가 일어날 수 있음을 시사한다(Coviello et al., 2014). 마찬가지로, 이슈가 온라인에서 글로 판매될 때에도 사용자간 정서의 전이가 일어날 수 있다. 판매자들이 자신의 이슈를 판매할 때, 다른 구성원들도 이슈에 대한 정서를 공유하게 되고, 다른 이슈에 대해 가지고 있던 정서를 상기시켜 댓글에서 자신이 과거에 판매하였던 이슈를 재판매하게 된다고 볼 수 있다. 이와 같이 원 판매 글에서 정서가 전이되어 구매자들이 이슈를 댓글에서 재판매하게 되면 더 많은 논의가 이어지게 되어, 원래의 이슈와 전이된 이슈에 대한 더 많은 구매가 나타날 것으로 예상된다.

제 2절 연구 합의

최근 들어, 온라인 커뮤니티의 이용자 수는 폭발적으로 증가하였다. 마찬가지로 조직에서도 이러한 변화가 일어나고 있다. 하지만 이슈 셀링에 대한 논의는 오프라인에 국한되어 있었다. 본 연구에서는 온라인 커뮤니티에 대한 연구를 통해 온라인에서 일어나는 이슈 셀링 현상을 확인하였다.

본 연구의 이론적, 실용적 합의는 다음과 같다. 첫째, 이슈 셀링에 대한 자료 수집은 매우 어렵고 까다롭기 때문에 기존 연구들은 주로 인터뷰와

설문으로 수행되었다. 특히 구매의 지표에 대한 측정은 매우 한정된 자료만이 수집되었다. 온라인 커뮤니티의 조회 수와 댓글 수, 좋아요 수를 구매 행동의 지표로써 활용한 연구는 본 연구가 시발점이다.

둘째, 대부분의 연구들은 중간 관리자를 대상으로 하여 그들을 인터뷰하고 설문하는 방식으로 수행되었다. 때문에 중간 관리자 외의 다양한 구성원들의 이슈 셀링은 간과되어왔다. 조직의 모든 구성원이 판매자가 될 수 있음에도 불구하고, 대부분의 연구에서는 중간 관리자만을 판매자로 간주하였다. 반면에 온라인 커뮤니티는 모든 구성원이 자유롭게 판매에 참여할 수 있다. 따라서 보다 다양하고 폭 넓은 관점에서 이슈 판매 과정을 살펴볼 수 있다. 또한, 본 연구에서는 오프라인에서 상대적으로 이슈를 판매하기 힘들었던 지위가 낮은 구성원들의 판매에 대한 연구의 필요성을 시사하고 있다.

셋째, 지금까지 이슈의 내용에 대한 논의는 전무한 실정이었다. 반면에, 온라인 커뮤니티는 이슈의 내용에 대한 파악이 오프라인에 비해 용이하기 때문에 내용에 대한 연구가 가능하다. 또한 온라인에서 구성원들은 보다 자유롭게 일반적인 이슈를 판매할 수 있기 때문에 조직의 다양한 이슈들에 대한 연구가 가능하다.

넷째, 이슈의 주제와 내용에 대한 논의를 토대로 조직에서 실질적인 변화의 단초를 제공하였다는 함의가 있다. 온라인 커뮤니티에서 자주 판매되고 구매되는 이슈에 대한 분석을 통해 실질적으로 조직의 현안을 파악하고 해결할 수 있다. 특히, 여러 제약이 있는 오프라인과 달리, 온라인에서는 구성원들이 조직에서 자신이 가지는 불만과 애로사항을 상대적으로 자유롭게 표현한다. 이들이 자주 판매하고 구매하는 조직의 이슈를 파악하여 해결해줄 수 있다면, 조직효과성이 증진될 수 있다. 조직이 온라인 커뮤니티를 통해서 구성원들의 이슈를 적절히 파악하고 대처한다면, 구성원들의 불만이 해소되고, 생산성이 증진될 뿐만 아니라 구성원들의 삶의 질이 증진될 수 있다.

마지막으로, 온라인 커뮤니티에 대한 연구는 비개입적 측정이 가능하다. 설문이나 인터뷰로 진행되는 연구에서 직면할 수 있는 기억의 회상 편향

문제와 사회적 바람직성(social desirability)과 같은 문제에서 상대적으로 자유롭다.

제 3절 한계점

본 연구의 제한점으로는, 첫째, 연구 결과의 일반화 문제가 있다. 본 연구를 통해 도출된 이슈의 주제와 판매 전략의 효과가 다른 업계의 기업 조직에 일반화되기 위해서는 더 많은 표본이 필요하다. 또한 판매 전략과 주제에 대한 다양한 측정이 필요하다.

둘째, 본 연구에서는 온라인 커뮤니티의 게시 글만이 수집되었다. 반면에, 오프라인에서 나타나는 이슈 판매 과정과 온라인의 판매 과정간의 직접적인 비교를 하지 못하였다. 특히, 판매 전략의 효과에 대한 직접적인 비교를 위해서는 온라인과 오프라인에서 동일한 판매 전략에 대한 측정이 필요하다. 추후 연구에서는 오프라인과 온라인 이슈 셀링 과정을 모두 측정하여 차이점을 확인할 필요가 있다.

셋째, 이슈 구매의 지표에 대한 보다 심도 있는 논의가 필요하다. 온라인 커뮤니티에서 댓글은 공감과 반박의 댓글이 동시에 있을 수 있다. 댓글의 수뿐만 아니라 댓글의 내용도 구매 행동의 중요한 요소일 수 있다. 온라인 커뮤니티의 구매자들이 사용하는 표현들과 행동들을 정형화하여 보다 객관적인 구매 지표에 대한 논의가 필요하다.

마지막으로, 본 연구에서는 기업 조직들의 상황을 통제하지 못하였다. 자료를 수집하는 도중, C 기업 조직은 내외부적으로 급격한 변화를 겪기 시작하였다. 판매의 과정에서 조직의 환경과 맥락이 매우 중요한 영향을 끼칠 수 있다는 점을 감안한다면, 이와 같은 상황에서 판매자들의 판매 전략과 이슈의 내용이 일반적인 상황과 다를 것이다(Dutton et al., 1997). 추후 연구에서는 조직의 상황을 충분히 고려하여 연구를 수행해야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 와이즈에프엔. (2016). 기업가치 평가 솔루션. Retrieved from <http://finance.naver.com/item/main.nhn?code=117930>.
- Abramson, L. Y., Seligman, M. E., & Teasdale, J. D. (1978). Learned helplessness in humans: critique and reformulation. *Journal of abnormal psychology*, 87(1), 49.
- Alt, E., & Craig, J. B. (2016). Selling Issues with Solutions: Igniting Social Intrapreneurship in for Profit Organizations. *Journal of Management Studies*, 53(5), 794-820.
- Anderson, B., Fagan, P., Woodnutt, T., & Chamorro-Premuzic, T. (2012). Facebook psychology: Popular questions answered by research. *Psychology of Popular Media Culture*, 1(1), 23.
- Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic management journal*, 1(2), 131-148.
- Bansal, P. (2003). From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, 14(5), 510-527.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Benevenuto, F., Rodrigues, T., Cha, M., & Almeida, V. (2009, November). Characterizing user behavior in online social networks. In *Proceedings of the 9th ACM SIGCOMM conference on Internet measurement conference* (pp. 49-62). ACM.
- Bishop, K., Webber, S. S., & O'Neill, R. (2011). Preparation and prior experience in issue-selling success. *Journal of Managerial*

Issues, 323–340.

- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm* (Vol. 11). Academic Pr.
ISO 690
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. In *Handbook of social psychology* (pp. 61–88). Springer Netherlands.
- Coviello, L., Sohn, Y., Kramer, A. D., Marlow, C., Franceschetti, M., Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2014). Detecting emotional contagion in massive social networks. *PloS one*, 9(3), e90315.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874–900.
- Dörrenbächer, C., & Gammelgaard, J. (2016). Subsidiary Initiative Taking in Multinational Corporations: The Relationship between Power and Issue Selling. *Organization Studies*, 0170840616634130.
- Dutton, J. E. (1986). The processing of crisis and non crisis strategic issues. *Journal of Management Studies*, 23(5), 501–517.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of management review*, 18(3), 397–428.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic management journal*, 18(5), 407–423.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal*, 44(4), 716–736.
- Dutton, J. E., & Ottensmeyer, E. (1987). Strategic issue management systems: Forms, functions, and contexts. *Academy of*

- Management Review*, 12(2), 355-365.
- Dutton, J. E., Stumpf, S. A., & Wagner, D. (1990). Diagnosing strategic issues and managerial investment of resources. *Advances in strategic management*, 6, 143-167.
- Foa, E. B., & Foa, U. G. (1980). Resource theory. In *Social exchange* (pp. 77-94). Springer US.
- Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974). *Societal structures of the mind*. Charles C Thomas.
- Fogg, B. J. (1998, January). Persuasive computers: perspectives and research directions. In *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems* (pp. 225-232). ACM Press/Addison-Wesley Publishing Co..
- Fogg, B. J., & Iizawa, D. (2008, June). Online persuasion in Facebook and Mixi: a cross-cultural comparison. In *International Conference on Persuasive Technology* (pp. 35-46). Springer Berlin Heidelberg.
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). sage publications.
- Gammelgaard, J. (2009). Issue selling and bargaining power in intrafirm competition: the differentiating impact of the subsidiary management composition. *Competition & Change*, 13(3), 214-228.
- Guadagno, R. E., & Cialdini, R. B. (2002). Online persuasion: An examination of gender differences in computer-mediated interpersonal influence. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(1), 38.
- Gump, B. B., & Kulik, J. A. (1997). Stress, affiliation, and emotional contagion. *Journal of personality and social psychology*, 72(2), 305.

- Hargittai, E., Fullerton, L., Menchen-Trevino, E., & Thomas, K. Y. (2010). Trust online: Young adults' evaluation of web content. *International journal of communication*, 4, 27.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. Cambridge university press.
- Henderson, L. S., Stackman, R. W., & Koh, C. Y. (2013). Women project managers: the exploration of their job challenges and issue selling behaviors. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(4), 761-791.
- Homans, G. C. (1961). Social behavior in elementary forms. *A primer of social psychological theories*. Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Howard-Grenville, J. A. (2007). Developing issue-selling effectiveness over time: Issue selling as resourcing. *Organization Science*, 18(4), 560-577.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- King, W. R. (1982). Using strategic issue analysis. *Long Range Planning*, 15(4), 45-49.
- Kramer, A. D., Guillory, J. E., & Hancock, J. T. (2014). Experimental evidence of massive-scale emotional contagion through social networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(24), 8788-8790.
- Ling, Y., Baldrige, D., & Craig, J. B. (2012). The impact of family structure on issue selling by successor generation members in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 220-227.
- Mohammadi, G., Park, S., Sagae, K., Vinciarelli, A., & Morency, L. P.

- (2013, December). Who is persuasive?: the role of perceived personality and communication modality in social multimedia. In *Proceedings of the 15th ACM on International conference on multimodal interaction* (pp. 19–26). ACM.
- Newman, M. Z. (2010). New media, young audiences and discourses of attention: from SesameStreetto‘snackculture’. *Media, Culture & Society*, 32(4), 581–596.
- Pan, B., Hembrooke, H., Joachims, T., Lorigo, L., Gay, G., & Granka, L. (2007). In Google we trust: Users’ decisions on rank, position and relevancy. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(3).
- Reardon, K. K. (1991). *Persuasion in practice*. Sage.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983.
- Sillence, E., Briggs, P., Harris, P. R., & Fishwick, L. (2007). How do patients evaluate and make use of online health information?. *Social science & medicine*, 64(9), 1853–1862.
- Sonenshein, S. (2006). Crafting social issues at work. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1158–1172.
- Sullins, E. S. (1991). Emotional contagion revisited: Effects of social comparison and expressive style on mood convergence. *Personality and social psychology bulletin*, 17(2), 166–174.
- Zimbardo, P. G., & Leippe, M. R. (1991). *The psychology of attitude change and social influence*. McGraw-Hill Book Company.

Abstract

From Offline to Online: Selling and Buying Issues on Online Community

Nam Gyu Ryu

Department of Psychology

The Graduate School

Seoul National University

Although there are a number of researches on strategies and contexts of issue selling, only a few studies have examined issue selling process on online community. The goal of the current study was to examine issue selling and buying behaviors on online community. Three online communities were analyzed in the study which was consisted of large firms in the construction, finance and marine transportation industry. Issue buying behaviors were measured by counting hits, likes, and replies.

Some of the major features of issue selling behaviors on online community were found. Firstly, current study has developed a categorization of issues in accordance with their contents. Issues were analyzed and categorized into 5 categories and further sorted into 16 subcategories. It was found that on online, most frequently

sold issue was related to human resource management policies. Secondly, raising an issue with a tentative solution has been found as an effective selling strategy on online. Thirdly, in contrast to the hypothesis, raising an issue with supporting facts and evidence was not effective in selling issues on online community. Fourthly, bundling strategy was effective in inducing more likes from the buyers. Lastly, the greater the level of buying behaviors was observed with the issues with the greater the level of members related to the issue.

Such findings can aid the management in noticing and resolving the issues that are prominent for the members' well-being. In addition, this study can shed a light on the new emerging 'market' of issue selling, online community.

keywords : issue selling, online issue selling, bundling, issue, issue packaging, issue buying

Student Number : 2015-20212